

Management Know-how

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Kreutzer, R./Jugel, S./Wiedmann, K.-P.

**Unternehmensphilosophie und Corporate
Identity - Empirische Bestandsaufnahme und
Leitfaden zur Implementierung einer Corporate
Identity-Strategie**

Mannheim 1986
ISBN 3-89333-038-0

Institut für Marktorientierte Unternehmenführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

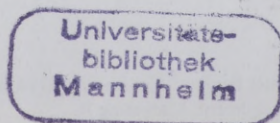
68131 Mannheim

Professor Dr. Klaus-Peter Wiedmann war wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Dr. Raffée. Er ist nun Professor an der Universität Hannover, Institut für Betriebsforschung, Lehrstuhl Marketing & Management, Marketing II.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des Instituts für Marketing an der Universität Mannheim übernommen.

"Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer."

Saint-Exupéry



QD 1273

32

699

Gliederung

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1. <u>Einleitung</u>	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Abgrenzung und Gang der Untersuchung	3
2. <u>Begriffliche Grundlagen</u>	5
2.1 Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur	5
2.1.1 Unternehmensphilosophie als Wertbasis unternehmerischen Handelns	5
2.1.2 Unternehmenskultur als umfassender Denk- und Handlungsrahmen	7
2.2 Corporate Identity	10
2.2.1 Das kommunikationswissenschaftliche Identitätskonzept von Kneip	12
2.2.2 Das Führungsinstrument von Birkigt/Stadler	13
2.2.3 Die Methode von Lux	15
2.2.4 Das Mannheimer Modell von Keller	16
2.3 Begrifflicher Rahmen als Grundlage der weiteren Untersuchung	18
3. <u>Bezugsrahmen für den Einsatz einer Corporate Identity-Strategie</u>	21
3.1 Ziele einer Corporate Identity-Strategie	21
3.1.1 Ziele der Formulierung einer Unternehmensphilosophie und Gestaltung der Unternehmenskultur im Kontext einer Corporate Identity-Strategie	21
3.1.2 Ziele der Implementierung einer Unternehmensphilosophie innerhalb einer Organisation	25
3.1.2.1 Führungbezogene Ziele	26
3.1.2.2 Imagebezogene Ziele	27

3.2. Gestaltungsnotwendigkeiten einer Corporate Identity-Strategie	29
3.2.1. Vorbemerkung	29
3.2.1.1 Wahrnehmbarkeit einer Unternehmensidentität	29
3.2.1.2 Abgrenzung von Ich-Identität und Unternehmensidentität	30
3.2.1.3 Akzeptanz der Unternehmensphilosophie	32
3.2.2 Formulierung der Unternehmensphilosophie	33
3.2.2.1 Prozeß der Formulierung	33
3.2.2.2 Inhalt der Formulierung	34
3.2.3 Umsetzung der Unternehmensphilosophie im Rahmen der Gestaltung des Corporate Identity-Mix	34
3.2.3.1 Corporate Behavior	35
3.2.3.2 Corporate Design	36
3.2.3.3 Corporate Communications	37
 4. <u>Zur Formulierung von Unternehmensphilosophien und zur Verwirklichung der Corporate Identity-Strategie in bundesdeutschen Unternehmen - Eine explorative Studie</u>	 41
4.1 Konzeption und Durchführung	41
4.2 Ausgewählte Untersuchungsergebnisse	42
4.2.1 Einschätzung und Vorliegen von Unternehmensphilosophie und Corporate Identity-Strategie	42
4.2.2 Einzelergebnisse im Überblick	46
4.2.2.1 Vorbemerkung	46
4.2.2.2 Ergebnisse zur Formulierung der Unternehmensphilosophie	47
4.2.2.2.1 Gründe der Erarbeitung der Unternehmensphilosophie	47
4.2.2.2.2 Ziele und Funktionen der Unternehmensphilosophie	48
4.2.2.2.3 Vorgehen bei der Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie	51

4.2.2.3	Ergebnisse zur Corporate Identity-Strategie	55
4.2.2.3.1	Ziele und Funktionen der Corporate Identity-Strategie	55
4.2.2.3.2	Organisationale Maßnahmen im Rahmen der Corporate Identity-Strategie	56
4.2.2.3.3	Wirkungsbereiche der Corporate Identity-Strategie	57
4.3	Analyse ausgewählter Unternehmensphilosophien	60
4.3.1	Analyse hinsichtlich der Erfüllung spezifischer Anforderungskriterien	60
4.3.2	Die Bedeutung der Gründeridee	63
4.3.3	Zusammenhang zwischen Unternehmensphilosophie und weiteren Unternehmensfaktoren	64
5.	<u>Stufenkonzept zur Erarbeitung und Implementierung einer Corporate Identity-Strategie</u>	66
5.1	Initiierungsphase	68
5.1.1	Auslösefaktoren für eine Auseinandersetzung mit Corporate Identity	68
5.1.2	Erarbeitung eines Corporate Identity-Grobkonzepts	69
5.1.3	Festlegung des Partizipationsgrades	70
5.1.3.1	Partizipationshintergrund	70
5.1.3.2	Bildung einer Corporate Identity-Arbeitsgruppe	71
5.2	Informationsphase	74
5.2.1	Grundlagen der Informationsbeschaffung	74
5.2.2	Vorgehensweise der Informationsbeschaffung	76
5.2.2.1	Unternehmensexterne Informationsbeschaffung	77
5.2.2.2	Unternehmensinterne Informationsbeschaffung und allgemeine Konzepte zur Erfassung der Unternehmensphilosophie	78
5.3	Konzeptbildungsphase	87
5.3.1	Definition der Corporate Identity-Ziele	87
5.3.2	Erarbeitung eines Corporate Identity-Konzepts	89
5.3.2.1	Definition eines Corporate Identity-Soll-Konzepts	89
5.3.2.2	Abweichungsanalyse	89
5.3.2.3	Transformation des Status quo in ein Corporate Identity-Konzept	90

5.4 Implementierungsphase	91
5.5 Corporate Identity-Controlling	92
6. <u>Ausblick</u>	96
Anhangsverzeichnis und Anhang	98
Literaturverzeichnis	130

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Unternehmenskultur: Ihr Kern und das umgebende Netzwerk	8
Abb. 2:	Entwicklung einer Unternehmenskultur	8
Abb. 3:	Unternehmenskulturtypen	11
Abb. 4:	Das "Identitäts-Mix" nach Birkigt/Stadler	14
Abb. 5:	Prozeß der Erarbeitung einer Corporate Identity	17
Abb. 6:	Das Mannheimer Corporate Identity-Modell	17
Abb. 7:	Umfassendes Modell einer Corporate Identity	19
Abb. 8:	Ebenen der Unternehmensführung	21
Abb. 9:	Sinnfindung unternehmerischer Tätigkeit im Spannungsfeld von Unternehmens- und Umweltfaktoren	24
Abb.10:	Das interne Spannungsfeld der Corporate Identity	25
Abb.11:	Das externe Spannungsfeld der Corporate Identity	28
Abb.12:	Stufenkonzept zur Erarbeitung einer Corporate Identity	67
Abb.13:	Werthaltungs- und Einstellungsprofile	79
Abb.14:	Merkmals- und Symptomliste	81
Abb.15:	Schema der Analyse einer Unternehmenskultur	82
Abb.16:	Interpretationsbeispiele der Analyse einer Unternehmenskultur	83
Abb.17:	Modell persönlichkeitsbildender Charakteristika	83
Abb.18:	Zuordnung von Merkmalen der Unternehmung zum Modell persönlichkeitsbildender Charakteristika	84
Abb.19:	Handlungsgrundsätze für das Persönlichkeitsmerkmal: Unternehmen "X" ist kommunikativ	84
Abb.20:	Vorteils-Nachteilsaufstellung zur Beurteilung der Integration von Unternehmen/Produkte in ein Corporate Identity-Konzept	95

<u>Tabellenverzeichnis</u>	Seite
Tab. 1: Gesamtüberblick der Stichprobe	43
Tab. 2: Was war der Denkanstoß zur Erarbeitung der Unternehmensphilosophie?	47
Tab. 3: Welche Ziele waren mit der Formulierung und Einführung der Unternehmensphilosophie verbunden?	49
Tab. 4: Welche Funktionen soll die Unternehmensphilosophie erfüllen?	49
Tab. 5: Wichtigkeit von Zielen und Funktionen der Unternehmensphilosophie	50
Tab. 6: Welcher Personenkreis wirkte bei der Erarbeitung der Unternehmensphilosophie mit?	51
Tab. 7: Wessen Interessen gingen in die Formulierung der Unternehmensphilosophie ein?	53
Tab. 8: Auf welchen Informationen basiert die Erarbeitung der Unternehmensphilosophie?	54
Tab. 9: Welche Ziele sind der in Ihrem Hause verfolgten Corporate Identity-Strategie gesetzt?	55f.
Tab.10: Welche Merkmale der Organisation Ihres Unternehmens und welche Arbeitsbedingungen wurden in den letzten fünf Jahren a) weiterentwickelt, b) neu hinzugenommen?	57
Tab.11: In welchen Bereichen wurden Wirkungen erzielt?	58
Tab.12: Welche Probleme treten bei der Messung von Wirkungen der Corporate Identity-Strategie auf?	58
Tab.13: Die Wettbewerbsposition der Unternehmen	59

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	=	Abbildung
asw	=	absatzwirtschaft
BFuP	=	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (Zeitschrift)
bsph.	=	beispielhaft
bspw.	=	beispielsweise
CI	=	Corporate Identity
DBW	=	Die Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
evtl.	=	eventuell
grds.	=	grundsätzlich
Hrsg.	=	Herausgeber
i.a.R.	=	in aller Regel
i.d.R.	=	in der Regel
insbes.	=	insbesondere
mm	=	manager magazin (Zeitschrift)
NZZ	=	Neue Züricher Zeitung
o.O.	=	ohne Ortsangabe
o.V.	=	ohne Verfasserangabe
PR	=	Public Relations
S.	=	Seite
sogn.	=	sogenannt
Sp.	=	Spalte
Tab.	=	Tabelle
vgl.	=	vergleiche
V.I.T.	=	Vervielfältigungs- und Informationstechnik (Zeitschrift)
u.E.	=	unseres Erachtens
WiSt	=	Wirtschaftswissenschaftliches Studium Zeitschrift)
w & v	=	werben und verkaufen (Zeitschrift)
z.B.	=	zum Beispiel
z.T.	=	zum Teil
ZfbF	=	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	=	Zeitschrift Führung + Organisation
z.Zt.	=	zur Zeit

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Charakteristisch für die wirtschaftliche Entwicklung der Industrienationen in den siebziger und achtziger Jahren sind neben **Sättigungserscheinungen** auf vielen Märkten - mit der Konsequenz einer **verschärften Wettbewerbssituation** - auch der sich in vielen Bereichen abzeichnende **Wertewandel** (vgl. hierzu Raffée/Wiedmann, 1983a, 1984 und 1985a); dieser Wertewandel konkretisiert sich etwa in Gestalt **erweiterter Erwartungshaltungen** seitens der Konsumenten sowie der allgemeinen Öffentlichkeit. Im Zusammenspiel mit neuen **gesetzlichen Restriktionen** sowie vielfach zu beobachtenden **Internationalisierungs- und Globalisierungstendenzen** (vgl. zur Basisstrategie der Internationalisierung Raffée, 1984; zur Globalisierung Kreutzer, 1985a) ergibt sich heute eine Situation, in der unternehmerische Aktivitäten eine insgesamt **gestiegene Komplexität** bewältigen müssen. Verstärkend wirken sich hierauf die sich parallel zu diesen Veränderungen vollziehenden unternehmensinternen Entwicklungsprozesse aus, deren Konsequenz für Unternehmungen neben einem **selbstbewußteren Verbraucher** nun auch die Konfrontation mit einem zunehmend **emanzipierten Mitarbeiter** ist (vgl. Keller, 1984, S. 369). Auch die sich im unternehmerischen Umfeld vollziehende **zunehmende wirtschaftliche und technologische Dynamik** bringt neuartige Anforderungen für das Unternehmen mit sich.

Diese auch heute noch nicht abgeschlossenen Entwicklungen sind für die Unternehmensführung nicht nur mit **neuen Chancen**, sondern auch mit vielfältigen **neuen Risiken** verbunden. Um die damit einhergehenden Herausforderungen bewältigen zu können, ist zunächst einmal eine allgemeine **Steigerung unternehmerischer Anpassungsfähigkeit** und - als Voraussetzung hierfür - eine **erhöhte Sensibilität** für Umfeldentwicklungen gefordert. Darüber hinaus gilt es aber auch, nach Möglichkeiten **unternehmensinterner Rationalisierung und Stabilisierung** zu suchen.

Die Notwendigkeit zu einer solchen Stabilisierung resultiert dabei aus einer vielfach zu beobachtenden **Verunsicherung** oder gar **Orientierungslosigkeit der Unternehmen** selbst. Zur Bewältigung der gestiegenen Komplexität sowie der damit einhergehenden neuen Herausforderungen fehlt vielfach ein tragfähiges Fundament, welches gleichsam die Grundlage aller Aktivitäten darstellt und auf die sich alle Aktivitäten selbst zurückführen lassen.

Um der geforderten "erhöhten Sensibilität" für Umfeldentwicklungen - etwa in Gestalt einer **intensivierten Markt- und Kundenorientierung** - Rechnung tragen zu können und eine entsprechende Ausrichtung unternehmerischen Verhaltens sicherzustellen, wurde **Marketing** von einer rein funktionalen Absatzkonzeption zur **Denkhaltung und Philosophie der Unternehmung** weiterentwickelt (vgl. Raffée, 1984, S. 63; Raffée/Wiedmann, 1983, S. 186-188; Raffée/Wiedmann/Abel, 1983, S. 676; Kotler, 1984, S. 2; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 1983, S. 9; Meffert, 1980, S. 34f.). Hierbei wird eine systematische Führung der Unternehmung "vom Absatzmarkt her und auf den Absatzmarkt hin" gefordert (Raffée, 1974, S. 107f.).

Um den Herausforderungen, gerade auch in Gestalt von Erwartungshaltungen seitens der allgemeinen Öffentlichkeit, Rechnung zu tragen, reicht diese - primär durch den Absatzmarkt gesteuerte - Ausrichtung der Unternehmung nicht mehr aus; sie bedarf folglich einer **Ergänzung durch eine allgemeine Gesellschaftsorientierung**. Die zugrundeliegende Forderung lautet dabei, daß sich die normativen (wertkonstituierenden) Elemente der **Philosophie** von Unternehmen allgemein, speziell aber deren **Marketing-Philosophie** nicht grundsätzlich von den Werten der Öffentlichkeit abheben und sich lediglich am "Eigeninteresse" der Unternehmensführung bzw. der Unternehmensmitglieder orientieren können. Gefordert ist hier vielmehr eine "Philosophie über die Funktion der Unternehmung für die Gesellschaft" (vgl. Ouchi, 1982, S. 111-113; Ulrich, 1980, S. 5; Ulrich/Fluri, 1978, S. 53.)

Einen Beitrag, um sowohl der hier postulierten **Gesellschaftsorientierung** als auch der geforderten **Stabilisierungsfunktion** Rechnung zu tragen, leistet die Konzeption neuer **Unternehmensleitbilder**. Sie sollen eine Orientierung der Unternehmung an den Interessen und Erwartungen sowohl der eigenen Mitarbeiter wie generell der Umwelt (d.h. konkret von Interaktionspartnern und allgemeiner Öffentlichkeit) zum Ausdruck bringen. Im Idealfall liegen derartige Leitbilder als ausformulierte **Unternehmensphilosophie** vor (vgl. Gabele/Kretschmer, 1983, S. 716f., die anhand verschiedener empirischer Untersuchungen den Bedeutungsgewinn der Unternehmensphilosophie aufzeigen; ähnlich auch Kubicek, 1984, S. 81).

Gegenstand dieses Arbeitspapiers ist die Untersuchung jener **Unternehmensphilosophien**, die heute nicht zuletzt durch die Diskussion um die **Corporate Identity-Strategie** in den Mittelpunkt des Interesses einschlägiger Publikationen sowie in die unternehmensbezogene Diskussion rückten. Hierzu wird auf der Basis bereits vorliegender theoretischer Konzeptionen zum Thema Unternehmensphilosophie und Corporate Identity ein **Bezugsrahmen** erstellt, der unserer **Untersuchung über den**

aktuellen Entwicklungsstand von Unternehmensphilosophie und Corporate Identity in der Unternehmenspraxis zugrundegelegt wird. Weiterhin ist es aufgrund der momentanen Aktualität des Themas angebracht, **theoretische Konzepte** hinsichtlich ihres Beitrags zur Bewältigung von Problemen der Praxis zu analysieren.

Aus den Ergebnissen dieser Gegenüberstellung von Soll-Konzept und bereits realisierten Konzeptionen sollen Anregungen für die Unternehmenspraxis in Form eines Leitfadens zur Erarbeitung und Implementierung einer Corporate Identity-Strategie in Unternehmen abgeleitet werden.

Mögen die Vorschläge mancher Corporate Identity-Protagonisten auch äußerst plausibel klingen, so darf nicht übersehen werden, wie wenig zur Operationalisierung der im Zusammenhang mit jeder Corporate Identity-Strategie erwähnten Unternehmensidentität beigetragen wird. Deshalb muß es primäre Zielsetzung dieser Arbeit sein, einen Beitrag zur Überwindung dieses Operationalisierungsdefizits zu leisten.

1.2 Abgrenzung und Gang der Untersuchung

Da sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion über Unternehmensphilosophie und Corporate Identity als auch im Rahmen der praktischen Arbeit damit eine große Bandbreite bzgl. Inhalt und Reichweite dieser Begriffe anzutreffen ist, werden in Abschnitt 2 zunächst alternative Konzepte präsentiert, bevor der unserer Untersuchung zugrundegelegte begriffliche Rahmen aufgezeigt wird. Besonderes Augenmerk soll dabei einer **synoptischen Darstellung** der verschiedenen, im Kontext von Unternehmensphilosophie und Corporate Identity verwendeten Begriffe gewidmet werden. Die Entwicklung einer umfassenden Konzeption wird dabei nicht angestrebt.

Auf dieser Grundlage erfolgt dann in Abschnitt 3 die Erarbeitung eines **Bezugsrahmens** für den Einsatz einer Corporate Identity-Strategie. Damit wird gleichermaßen der **Hintergrund** unserer Untersuchung durch die Herausarbeitung relevanter **Fragenbereiche** als auch ein **Interpretationsgerüst** für die Ergebnisse dieser Studie aufgebaut. Ein solches Basiskonzept bietet gleichzeitig den Rahmen, um sowohl ein **Anforderungsprofil** für eine Corporate Identity-Strategie als auch einen **Leitfaden** für deren **Formulierung und Implementierung** zu erstellen.

Im Abschnitt 4 dieses Arbeitspapiers werden die **zentralen Ergebnisse** unserer Studie präsentiert und kritisch diskutiert. Im Zentrum steht dabei die Herausarbeitung

von Anregungen zur Formulierung einer Unternehmensphilosophie bzw. generell zur Erarbeitung einer Corporate Identity-Strategie.

Gegenstand von Abschnitt 5 ist die Darstellung eines Konzepts zur Formulierung und Implementierung einer Corporate Identity-Strategie. Hierbei werden aus Erkenntnissen der Gegenüberstellung des Bezugsrahmens mit den empirischen Untersuchungsergebnissen konkrete Empfehlungen abgeleitet. Der hier entwickelte Leitfaden bietet dabei nicht nur Anregungen hinsichtlich der generellen Ausrichtung einer Corporate Identity-Strategie, sondern skizziert auch das zur Erarbeitung und Implementierung heranzuziehende **methodische Instrumentarium**.

Im Abschnitt 6 werden Unternehmensphilosophie und Corporate Identity-Strategie in die "Kulturpolitik" der Unternehmung eingebettet. Weiterhin wird der Stellenwert einer Corporate Identity-Strategie zur **Bewältigung zukünftiger Herausforderungen** aufgezeigt.

2. Begriffliche Grundlagen

2.1 Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur

Die Begriffe **Unternehmensphilosophie** und **Unternehmenskultur** werden oftmals synonym verwendet oder nicht systematisch in Beziehung zueinander gesetzt. Zweckmäßig erscheinen demgegenüber jene Begriffsbestimmungen, in denen die **Unternehmensphilosophie als Kern der Unternehmenskultur** herausgestellt wird (vgl. z.B. Wiedmann/Kreutzer, 1985; z.T. auch Sackmann, 1983; generell zur kritischen Auseinandersetzung mit dem Bereich der Unternehmenskultur vgl. insbes. Ebers, 1985).

2.1.1 Unternehmensphilosophie als Wertbasis unternehmerischen Handelns

Konstitutive Merkmale der Unternehmensphilosophie sind die - tatsächliches unternehmerische Handeln bestimmenden - **Wertvorstellungen** sowie das **Selbstverständnis** der Unternehmung in seiner Umwelt. Die Unternehmensphilosophie bringt damit - quasi als **weltanschauliche Grundlage** - "...die Art und Weise, wie man die Stellung und Funktion der Unternehmung in Gesellschaft und Wirtschaft und ihr Verhältnis gegenüber dem Individuum sieht..." zum Ausdruck (Ulrich/Fluri, 1978, S. 49; ähnlich auch Ullrich, 1977, S. 14). Gleichzeitig enthält sie Vorstellungen darüber, "wie man sich verhalten soll, an was man sein Tun und Lassen messen und beurteilen soll, wie man Dinge einschätzen soll, wie etwas betrachtet ('gesehen') werden soll usw." (Probst, 1983, S. 323). Die **Unternehmensphilosophie definiert** also einerseits den **Sinn unternehmerischer Existenz** im Spannungsfeld zwischen Selbstverständnis der Unternehmung und den Erwartungshaltungen ihrer Umwelt; andererseits legt sie in groben Zügen **Verhaltensrichtlinien** fest.

Im Hinblick auf die **Beziehungen zwischen Unternehmensphilosophie und Unternehmenszielen** ist festzustellen, daß sich die Unternehmensphilosophie in erster Linie aus Werten - im Sinne grundlegender Beurteilungskriterien - rekrutiert, die nicht aus Zielen ableitbar sind. Die in Gestalt der **Unternehmensphilosophie** vorliegende **Wertbasis** beeinflusst vielmehr die Zielbildung, sowohl auf der Ebene der obersten, originären Unternehmensziele, als auch, wenn es um die Wahl zwischen alternativen Zielen in konkreten Entscheidungssituationen geht.

Die Philosophie eines Unternehmens liegt häufig nicht explizit vor, sondern bestimmt implizit oder unterbewußt über das Denken und Handeln im Unternehmen. Es handelt sich gewissermaßen um die von einer Gemeinschaft (Organisationsmitglieder und teilweise auch Außenstehende) geteilten Selbstverständlichkeiten (vgl. Sackmann, 1983, S. 395; Sathe, 1983, S. 6; Handy, 1978, S. 404).

In den letzten Jahren zeigte sich das Bestreben vieler Unternehmen, ihre Philosophie auch schriftlich zu dokumentieren - etwa als **kursbestimmende Summe der obersten Leitsätze** der Unternehmung i.S. eines **Unternehmensleitbildes** (vgl. Brauchlin, 1979, S. 42). Die Inhalte des Unternehmensleitbildes sind dabei häufig abstrakt formuliert, relativ allgemein gehalten und eher qualitativ ausgerichtet. "...ihr Zeithorizont ist weit, zeitlich nicht befristet" (Brauchlin, 1979, S. 42). Dieses Unternehmensleitbild läßt sich in konkretere **Unternehmensleitlinien oder -grundsätze** überführen. Unternehmensgrundsätze fassen dabei die zentralen Orientierungspunkte und handlungsleitenden Geschäftsprinzipien gegenüber den verschiedenen Umwelten bzw. den Interaktionspartnern zusammen (vgl. Gabele/Kretschmer, 1983, S. 717). Soweit Einzelaspekte im Zentrum stehen, kann etwa zwischen Führungsgrundsätzen, F&E-Grundsätzen und Grundsätzen im Hinblick auf die Gestaltung der Austauschbeziehungen mit Kunden, Lieferanten etc. unterschieden werden (vgl. Gabele, 1982, S. 187). Das abstrakte Unternehmensleitbild wird hier in bereichsspezifische **Handlungsmaximen** umgesetzt, die für die jeweiligen Entscheidungs- und Planungsprozesse zentrale Bewertungskriterien bereithalten und somit auch auf "...die Festlegung von Zielen, Mitteln und Verfahren leistungswirtschaftlicher, finanzwirtschaftlicher und sozialer Art..." einwirken (Probst, 1983, S. 322f.).

Mit Unternehmensgrundsätzen oder -leitlinien wird allerdings nur ein Teilbereich der Unternehmensphilosophie "eingefangen". Zudem ist nicht immer davon auszugehen, daß die etwa in der Unternehmenspraxis formulierten **Unternehmensgrundsätze** auch tatsächlich die handlungsbestimmende Unternehmensphilosophie zum Ausdruck bringen. Nicht selten spielen gerade bei der Formulierung von Grundsätzen Wunschvorstellungen und vor allem PR-Überlegungen eine große Rolle (ausführlicher dazu Wiedmann, 1984a).

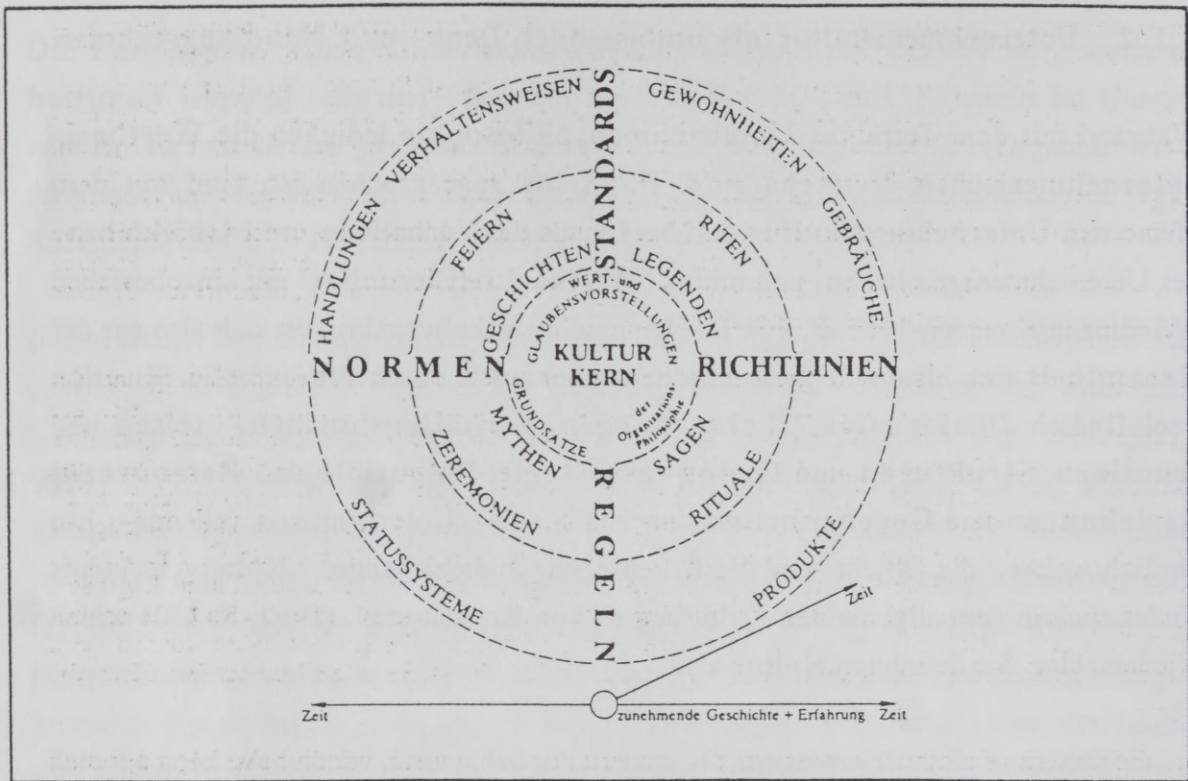
2.1.2 Unternehmenskultur als umfassender Denk- und Handlungsrahmen

Während mit dem Terminus **Unternehmensphilosophie** lediglich die **Wertbasis unternehmerischen Denkens und Handelns** angesprochen ist, sind mit dem Phänomen **Unternehmenskultur** darüber hinaus die **Verhaltens- und Objektebene** des Unternehmensgeschehens und mithin "**Wertkonkretisierungen**" mit einzubeziehen (Wiedmann/Kreutzer, 1985, S. 76). Die Unternehmenskultur rekrutiert sich also aus der **Gesamtheit** der historisch gewachsenen, aber auch durch die aktuelle Situation beeinflussten **Denkmuster, Überzeugungen, Verhaltensnormen, -weisen und -routinen, Strukturen und Ordnungssysteme, Potentiale und Ressourcen, Beziehungen und Gegebenheiten** innerhalb eines Unternehmens (ebenda). Ein ähnlich weites - die Objekt- und Verhaltensebene einbeziehendes - Kulturverständnis findet auch in dem allgemeinen Kulturbegriff von Kretsch et al. (1962, S. 180) seinen Niederschlag. Sie definieren **Kultur** als:

"...the pattern of all those arrangements, material or behavioral, which have been adopted by a society on the traditional ways of solving the problems of its members. Culture includes all the institutionalized ways of the implicit cultural believes, norms, values, and premises which underly and govern conduct."

Im Rahmen der Organisationswissenschaft wird demgegenüber im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur häufig speziell das Netzwerk von Konzepten untersucht, das den Geist und Stil eines Unternehmens i.S. einer "**weichen Infrastruktur**" repräsentiert. Als kultur-konstituierende Komponenten werden dabei vor allem die Beziehungen zwischen Normen, Standards, Richtlinien und Regeln herausgestellt, in denen die Unternehmensphilosophie (Kulturkern) ihren Ausdruck findet (vgl. Abb. 1). Hier liegt z.T. ein engeres Verständnis von Unternehmenskultur zugrunde, bei dem zahlreiche Aspekte der zuvor erwähnten Objekt- und Verhaltensebene ausgeblendet werden. Dies erscheint insofern nicht zweckmäßig, als gerade auch die Elemente einer "**harten Infrastruktur**" (bspw. Firmengebäude, maschinelle Ausstattung) die Unternehmenskultur sowohl konstituieren als auch prägen.

Die **Beziehungen zwischen Unternehmensphilosophie und -kultur** lassen sich am besten verdeutlichen, wenn wir die **Entwicklung einer Unternehmenskultur im Zeitverlauf** näher betrachten. Hierzu kann etwa auf das Erklärungskonzept von Sackmann (1983, S. 398-400) zurückgegriffen werden (vgl. Abb. 2), obwohl diesem Konzept ein - wie zuvor erwähnt - engeres Kulturverständnis zugrunde liegt.



Mit zunehmender Geschichte und Erfahrung beginnt sich ein immer größer und dichter werdendes Netzwerk um den Kulturkern zu spinnen. Dieses besteht aus ideellem und materiellem Kulturgut. Je näher Elemente des Kulturnetzes beim Kulturkern liegen, um so wichtiger sind sie für die Aufrechterhaltung der bestehenden Kultur.

Abb. 1: Unternehmenskultur: Ihr Kern und das umgebende Netzwerk
(Quelle: Sackmann, 1983, S. 397)

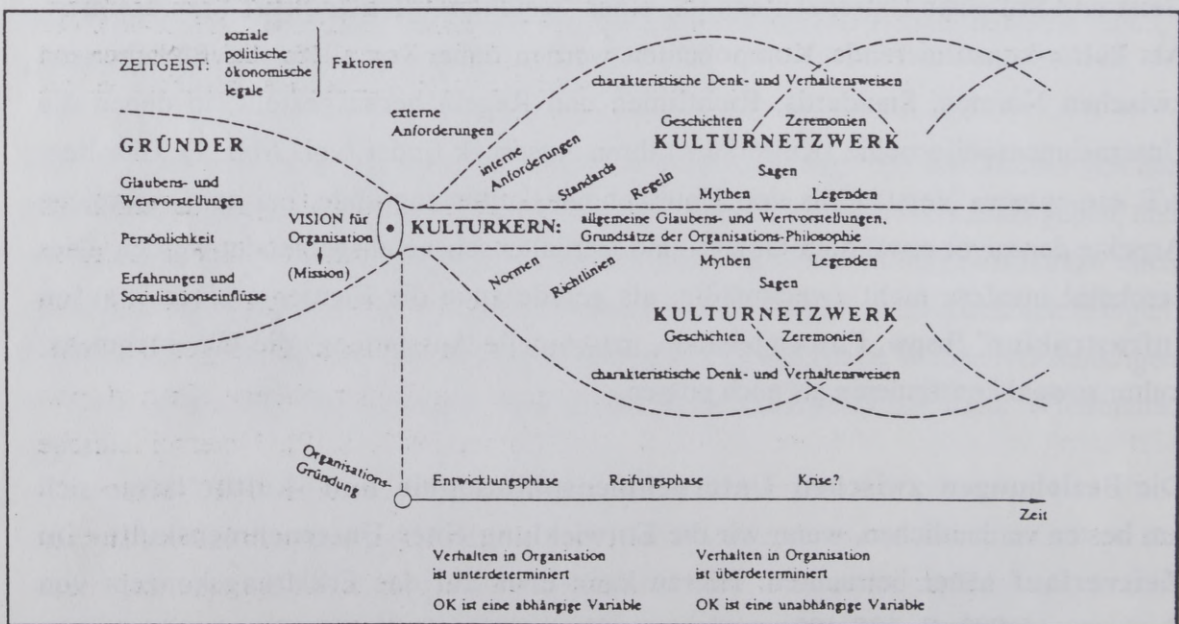


Abb. 2: Entwicklung einer Unternehmenskultur
(Quelle: Sackmann, 1983, S. 399)

Die Unternehmenskultur beginnt sich mit dem Tag der Unternehmensgründung herauszukristallisieren. Wie in Abb. 2 angedeutet, entwickelt sich die Unternehmensphilosophie (als Kulturkern) aus den grundlegenden Wert- und Glaubensvorstellungen der Firmengründer: diese dominieren - den jeweiligen Zeitgeist bzw. die vorliegenden situativen Bedingungen widerspiegelnd - zunächst die Unternehmenskultur, indem sie u.a. erste Entscheidungen über Management-System, Personalauswahl, Technologie und Symbolsysteme wie Architektur, Dekor, Firmenzeichen usw. prägen und generell bspw. das Spektrum erwünschter sowie erwarteter Verhaltensweisen abstecken. Teilweise sind - hierauf weisen etwa Peters/Watermann (1984) hin - in erfolgreichen Unternehmen noch nach Jahren die Werte und der "Geist" des Gründers vorzufinden. Auf eine starke, z.T. bis heute währende Prägung durch die Firmengründer wird u.a. im Zusammenhang mit den Firmen Grundig, Nixdorf und Procter & Gamble hingewiesen (vgl. bspw. Raithel, 1983).

Beeinflusst durch die situativen Rahmenbedingungen vollzieht sich vor diesem Hintergrund der evolutorische Prozeß der Kulturausprägung. Im Laufe dieser Entwicklung operationalisiert sich der Kulturkern in Form von offiziellen Regeln und Richtlinien - es bilden sich allgemeine Grundsätze der Unternehmung heraus. Gleichzeitig manifestieren sich die kulturgeprägten und kulturgelenkten Erfahrungen der Organisation(smitglieder) in Entscheidungsprozessen, organisationalen Strukturen, Symbolsystemen usw. Vor allem sog. Symbolsystemen kommt durch ihren Beitrag zur Aufrechterhaltung und Weiterführung der Unternehmenskultur sowie im Rahmen der Übermittlung an neue Organisationsmitglieder eine zentrale Bedeutung zu. Bspw. seien hier Geschichten, Sagen, Legenden, Mythen, Riten, Rituale und Zeremonien als Elemente solcher Symbolsysteme erwähnt, die sowohl Visualisierungen als auch prägende Elemente der Unternehmenskultur darstellen können (vgl. weiterführend Kieser, 1984b; Lasser, 1987; Sackmann, 1983, S. 401-403 sowie allgemein Deal/Kennedy, 1982).

Im Laufe des "Lebens einer Unternehmung" entwickelt deren Unternehmenskultur eine Eigendynamik und nimmt - etwa in Gestalt von Belohnungs- und Bestrafungsmechanismen - zunehmenden Einfluß auf das Verhalten der Organisationsmitglieder. Auf diese Weise kommt der Unternehmenskultur die Funktion eines nicht-strukturellen Koordinationsinstruments zu (Kieser/Kubicek, 1977, S. 100-102; zum Einsatz im Rahmen eines Global Marketing Kreutzer, 1986a und 1986b). Bewährte Denkschemata, Verhaltensweisen und Problemlösungsstrategien werden als Kompetenzdefinition aufrechterhalten, generell weitervermittelt und dienen den Mitgliedern als Quelle direkter persönlicher Gratifikation und Identifikation.

Solange eine Unternehmenskultur solche Verhaltensweisen bereitstellt, die auf die Unternehmensziele hinführen, weist sie einen funktionalen Charakter auf. "Ändern sich jedoch interne und externe Anforderungen, so kann die bestehende Organisationskultur dysfunktional werden, wenn es die Organisation daran hindert, sich diesen veränderten Bedingungen anzupassen" (Sackmann, 1983, S. 403). Von einer "Kulturkrise" ist folglich dann zu sprechen, wenn gängige Regeln, Richtlinien, Normen und Standards für ein - dem situativen Rahmen angemessenes Verhalten - nicht mehr ausreichen und der erforderlichen Weiterentwicklung eventuell sogar hinderlich sind.

Vor dem Hintergrund arbeitsteilig organisierter Unternehmen ist grundsätzlich zu beachten, daß es in den einzelnen Unternehmensbereichen zu unterschiedlichen Kulturen (Subkulturen) kommen kann. Diese Subkulturen entwickeln sich hierbei vor dem Hintergrund der spezifischen Aufgaben und Herausforderungen der jeweiligen Bereiche. Insofern können also innerhalb eines Unternehmens durchaus mehrere Kulturtypen existieren (vgl. auch Bleicher, 1984, S. 495; Sathe, 1983, S. 9). Unterschiedliche Kulturen - etwa eine spezifische "Marketing-Kultur" oder eine "F&E-Kultur" - müssen dabei nicht notwendig dem Ziel einer einheitlichen und damit konsistenten Unternehmenskultur zuwiderlaufen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, daß diese "bereichsspezifischen Kulturen" auf eine gemeinsame Basis zurückgeführt werden können; ist diese gegeben, so handelt es sich bei den "verschiedenen" Kulturtypen jeweils nur um aufgaben- und/oder mitarbeiterspezifische Ausprägungen der gleichen tragenden

↳ Basis - Kultur

Elemente einer Unternehmenskultur (vgl. zu einer entsprechenden Kulturpyramide Kreutzer, 1989).

Zur **Illustration unterschiedlicher Kulturtypen**, die innerhalb eines Unternehmens vorliegen können (Subkulturen) oder sich zur Charakterisierung der Unterschiede zwischen Unternehmen eignen, läßt sich z.B. die Unterscheidung in Macht-, Rollen-, Aufgaben- und Personenkulturen heranziehen (ausführlicher dazu vgl. Abb. 3).

In einem Unternehmen kann bspw. die Marketingabteilung eine **Aufgabenkultur** aufweisen, die sich darin konkretisiert, daß alle Aktivitäten auf das Finden innovativer Problemlösungen für Lichtquellen ausgerichtet sind. In der Vertriebsabteilung kann dagegen eine **Rollenkultur** bestehen, in der jeder Verkäufer seine Funktion auf die mengenmäßige "Verteilung der Produkte" beschränkt sieht und sich damit nicht als kundenorientierter Berater "in Sachen neuartiger Problemlösungen" versteht. Aus dieser Kontrastierung wird deutlich, in welchen Fällen unterschiedliche Werthaltungen zu Zielkonflikten führen können, die sich letztendlich auch negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken.

2.2 Corporate Identity

Die **Corporate Identity-Diskussion** ist heute durch eine Vielfalt **unterschiedlichster Begriffe und Begriffsinhalte** geprägt (eine Aufstellung der Bedeutungsunterschiede liefert Tafersthofer 1982, S. 12-16). Exemplarisch seien nachfolgend einige Definitionsansätze skizziert.

Antonoff (1984, S. 15) stellt bspw. heraus, daß ein Unternehmen sein Image durch die eigene **Corporate Identity** formt und inhaltlich ausfüllt. Hierzu gehört, daß Corporate Identity sich als "Summe seiner (des Unternehmens, d.V.) charakteristischen Eigenschaften" (Trux, 1985, S. 63) darstellt und sich darin "Leitidee und Geisteshaltung des Unternehmens" (Rudolph, 1985, S. 203) widerspiegeln. Um dies zu verwirklichen gilt es, die Corporate Identity als "Führungsinstrument" bzw. generell als "Instrument der Unternehmenspolitik" zu entwickeln, wodurch Corporate Identity gleichsam zur "Leitlinie für das Zielsystem des Unternehmens" avanciert (Birkigt/Stadler, 1985, S. 44, 45-50). Bezeichnend für Breite und "Weichheit" des Begriffs ist auch die Definition von Wiechmann (1985, S. 15); danach beinhaltet der Begriff Corporate Identity "...den Zusammenhang zwischen Unternehmensverhalten und Unternehmenskommunikation mit dem Selbstverständnis des Unternehmens und dem daraus resultierenden Unternehmensimage in der Öffentlichkeit".

Machtkultur	Beispiele	Eigentümergeellschaften, kleine Wirtschaftsorganisationen, Armee
	Anwendungsbereiche	Top-Management, Marketing, Produktion
	Merkmale	<p><u>Führung</u>: Machtzentrum, Spezialisten zu dessen Unterstützung, wenig Bürokratie, Einfluß dominiert bei Entscheidungen, Prägung durch Fähigkeiten und Werte der Elite</p> <p><u>Führungskräftebildung</u>: Lehrzeit, Entwicklung über "Lernen durch Vorbilder"</p> <p><u>Motivation</u>: Machtorientierung</p> <p><u>Funktion</u>: flexibel, risikofreudig, autoritär, personen- und ergebnisorientiert; problematisch bei Wachstum, bei Krise Entlassung</p>
Rollenkultur	Beispiele	öffentlicher Dienst, Automobil- und Ölindustrie, Versicherungen, Banken
	Anwendungsbereiche	Sekretariate, Verkauf, Produktion, Rechnungswesen
	Merkmale	<p><u>Führung</u>: Stellenbeschreibungen und Kompetenzabgrenzungen, Interaktion vorwiegend auf vertikalem Dienstweg, Positionsmacht</p> <p><u>Führungskräftebildung</u>: systematische Auswahl und Ausbildung nach Fachwissen</p> <p><u>Motivation</u>: Sicherheitsgarantie, feste Laufbahnen</p> <p><u>Funktion</u>: formal, sach- und prozeßorientiert, technokratisch, rigide, konservativ; problematisch in instabiler oder wenig beeinflusbarer Umwelt, bei Krise Übernahme oder Zusammenbruch</p>
Aufgabenkultur	Beispiele	Beratungsgesellschaften, Werbeagenturen
	Anwendungsbereiche	Marketing, Organisation, Planung, FuE
	Merkmale	<p><u>Führung</u>: Expertenmacht, Teamarbeit, Management by Objectives, Handlungsspielraum und Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter groß</p> <p><u>Führungskräftebildung</u>: "Einkauf" qualifizierter Mitarbeiter, Lernen durch Selbstentwicklung</p> <p><u>Motivation</u>: Anerkennung durch Sachkenntnis und Ergebnisse</p> <p><u>Funktion</u>: projekt- und teamorientiert, flexibel, kreativ, mitbestimmend; problematisch bei Engpässen an Experten, Geld, Mitarbeitern, bei Krise Übergang zu Rollen oder Machtkultur</p>
Personenkultur	Beispiele	Rechtsanwalt- und Architektenpartnerschaften, Vereine, Beratungsgesellschaften
	Anwendungsbereiche	stark personenabhängige Subsysteme einer Unternehmung
	Merkmale	<p><u>Führung</u>: Prägung durch Fähigkeiten und Werte der Führungspersonen, denen die Organisation untersteht</p> <p><u>Führungskräftebildung</u>: Zufall und eigenes Bemühen</p> <p><u>Motivation</u>: Organisation dient als Profilierungschance</p> <p><u>Funktion</u>: informal, personenorientiert; problematisch bei Führungskräftewechsel oder -mangel</p>

Abb. 3: Unternehmenskulturtypen
(in Anlehnung an Matenaar, 1983, S. 23; Handy, 1978, S. 404-406 unter Bezug auf Harrison, 1972)

Analysiert man diese Erklärungsansätze näher, so werden unterschiedliche Begriffsintensionen und -extensionen deutlich. **Corporate Identity** stellt in der Literatur einmal ein **Ziel**, andererseits aber auch eine **Summe von Aktivitäten** bzw. ein **Instrument** dar (vgl. Weber, 1985, S. 178; Tafertshofer, 1982, S. 14-16 und die dort angegebenen Beispiele; weitere Beispiele für Corporate Identity als Ziel bei Langhans, 1982, S. 319, für Corporate Identity als Instrument Böhm, 1983, S. 41 und für Corporate Identity als Summe einzelner Aktivitäten Margulies, 1982, S. 97). Ein Rekurs auf die Relativität des Zielbegriffs hebt dabei den anfänglichen Widerspruch auf, da Ziele bei einer veränderten Betrachtungsebene Mittel zur Erreichung ihnen übergeordneter Ziele darstellen. Weiterhin wird **Corporate Identity** sowohl als **Ausfluß einer Unternehmensphilosophie** dargestellt (vgl. bspw. Birkigt/Stadler, 1985, S. 23; Sandler, 1985, S. 138; Gysi, 1981, S. 50), **dieser gleichgesetzt** (vgl. bspw. Lux, 1981, S. 7 und 9; Rudolph, 1985, S. 203) als auch zur **Grundlage der Formulierung einer Unternehmensphilosophie** herangezogen (so Kneip, 1978, S. 18-20).

Im folgenden werden zunächst einige ausgewählte Corporate Identity-Konzepte mit dem Ziel dargestellt, einen ausführlichen **Überblick** der unterschiedlichen **Reichweite des Corporate Identity-Begriffs** zu geben und dabei den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie und Corporate Identity genauer herauszuarbeiten. Abschließend wird der Corporate Identity-Inhalt konkretisiert, der unserer Studie zugrundegelegt wird.

2.2.1 Das kommunikationswissenschaftliche Identitätskonzept von Kneip

Kneip formulierte im deutschsprachigen Raum die erste Corporate Identity-Definition, die den Anspruch erheben kann, über die bis dahin bekannten Ansätze von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit hinaus zur Entwicklung eines eigenständigen Identitätskonzepts der Unternehmung beigetragen zu haben (vgl. Kneip, 1983, S. 2; Kneip, 1978, S. 1).

"Corporate Identity ist keine Unternehmensstrategie, aber die zentrale Kommunikationsstrategie des Unternehmens, die, mittels Kommunikationsarbeit als integrierter Sozialtechnik des Unternehmens, nach innen und außen maximale positive Interaktionssynergie anstrebt und damit eine Ökonomie der vorhandenen Kräfte bewirkt" (Kneip, 1978, S. 23).

Sozialtechnik wird in diesem Kontext als Instrument zur zweckorientierten Auswahl und Steuerung von Informationen gekennzeichnet (vgl. hierzu wie auch im folgenden Kneip, 1978, S. 3-5, 16-21). Ein integratives Vorgehen liegt dieser Informationspolitik dadurch zugrunde, daß die zentralen Informations-

ströme innerhalb der Unternehmung selbst sowie zwischen Unternehmung und Umwelt von einer zentralen Instanz koordiniert werden. Die Koordination erfolgt dabei durch die Einbettung der Kommunikationspolitik in einen strategischen Rahmen. Diese Einbindung der Kommunikationsarbeit ermöglicht die Ausschöpfung **positiver Interaktionssynergie**, weil für die gesamte Kommunikationsarbeit eine gemeinsame Basis besteht und somit ein aufeinander abgestimmter Einsatz einzelner Informationsinstrumente erreicht werden kann. Hierin wird schon der Grundgedanke dessen angesprochen, was heute im Kontext der Corporate Communications (vgl. hierzu Abschnitt 3.2.3.3) diskutiert wird.

Eine **Unternehmensidentität** (nach Kneip Synonym für Corporate Identity) resultiert hier aus der konzertierten - internen wie externen - **Kommunikationsarbeit**, die sich konsequent an der zugrundeliegenden **Unternehmensphilosophie** orientiert. Dies geschieht etwa in der Form, daß sich alle kommunikativen Maßnahmen an den generellen Grundsätzen und Richtlinien der Unternehmen ausrichten müssen.

Die Leistung des Kneipschen Konzepts liegt im Herausstellen der **strategischen Bedeutung der Kommunikationspolitik** und dem Hinweis auf die **Berücksichtigung unterschiedlicher Interessensbereiche** innerhalb und außerhalb der Unternehmung. Ein übergreifendes Defizit dieses Ansatzes liegt aber im **Fehlen konkreter Handlungshinweise** zur Erarbeitung einer Corporate Identity sowie zur Erfassung der damit einhergehenden **Wirkungen**. Das größte Defizit besteht jedoch in der **unzureichenden Einbindung des Ansatzes in einen theoretischen Bezugsrahmen**. Zwar versucht Kneip in nachfolgenden Studien diesen Mangel zu beheben (vgl. Kneip, 1979, 1981 und 1983), was jedoch nur bedingt gelingt. Vor diesem Hintergrund wird im folgenden nicht mehr weitergehend auf diese Arbeiten abgehoben.

2.2.2 Das Führungsinstrument von Birkigt/Stadler

Das bekannteste **Corporate Identity-Konzept** liegt von Birkigt/Stadler vor. Nach ihnen ist Corporate Identity "...die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis eines definierten (Soll-)Images, einer festgelegten Unternehmensphilosophie und Unternehmenszielsetzung, und mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichen Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen." (Birkigt/Stadler, 1985, S. 23)

Birkigt/Stadler sehen als Basis aller strategischen Corporate Identity-Maßnahmen eine vorab definierte **Unternehmenspersönlichkeit**, bestehend aus (Soll-)Image, Unternehmensphilosophie und Unternehmenszielen. Daraus leitet sich das "**Identitäts-Mix**" also der Verbund strategischer Selbstdarstellungsweisen ab, bestehend aus Unternehmensverhalten, Unternehmenskommunikation und Unternehmenserscheinungsbild.

Diese Selbstdarstellung erzeugt nach außen ein (Ist-)Image, das Corporate Image (siehe Abb. 4).

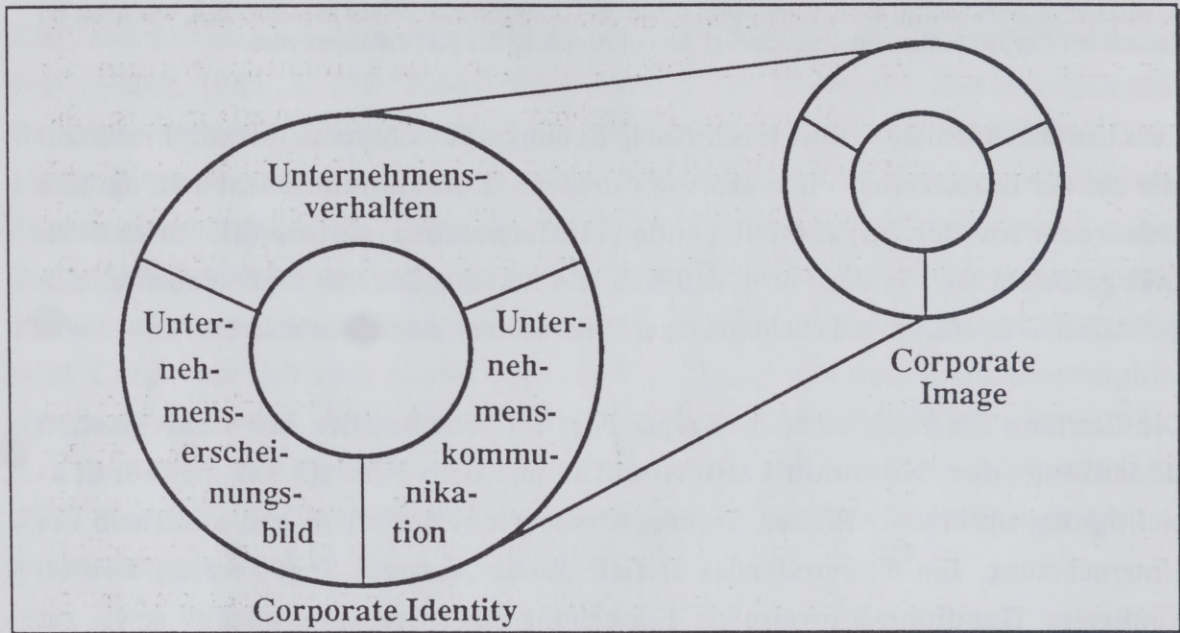


Abb. 4: Das "Identitäts-Mix" nach Birkigt/Stadler
(entnommen aus: Birkigt/Stadler, 1985, S. 28)

Für Birkigt/Stadler ist **Corporate Identity** auch ein **Instrument**, das operativ eingesetzt einen **Beitrag zur Unternehmensführung** leisten soll, denn "...nur das Identitäts-Mix kann auf Dauer Corporate Identity konstituieren..." (Birkigt/Stadler, 1985, S. 40, 36f.).

Die Leistung ihres Ansatzes ist in der umfassenden **Einbeziehung der imageerzeugenden Merkmale** eines Unternehmens zu sehen. Dabei bleibt jedoch offen, welchen Beitrag diese Bestandteile zur Erzielung der als Output angestrebten Wirkungen erbringen. Da Corporate Identity somit einerseits als **Instrument**, andererseits aber auch als **Ergebnis des Einsatzes dieses Instruments** angesehen wird, rufen sie die Kritik hervor, der Begriff Corporate Identity diene als **Worthölse**, "...die nach Belieben gefüllt werden kann, vornehmlich mit Inhalten, die breite Zustimmung erheischen und - vielleicht gerade deshalb - unverbindlich und nichtssagend sind" (Tafersthofer, 1982, S. 17).

2.2.3 Die Methode von Lux

Das Konzept von Lux weist die oben gezeigten Mängel fehlender Handlungsorientierung nicht auf, da es eine in der Beratungspraxis entwickelte und bewährte Methode aufzeigt, Corporate Identity zu bewirken. Dabei wird **Corporate Identity** gesehen als "...Ausdruck der Persönlichkeit eines Unternehmens, die für jederman erfahrbar ist. Sie manifestiert sich einerseits im Handeln und Kommunizieren der Mitarbeiter sowie im ästhetischen, formalen Ausdruck des Unternehmens und läßt sich andererseits als Wahrnehmungsergebnis unternehmensinterner und -externer Zielgruppen messen" (Lux, 1985, S. 493).

Um die Entwicklungsschritte zur **Erarbeitung einer Corporate Identity** im Rahmen seiner Methode darzustellen, zeigt Lux für ein Unternehmen die Möglichkeit der **Erarbeitung von "Persönlichkeitsmerkmalen"** (bspw. Innovationskraft) sowie einem "**Handlungskodex**" (bspw. Gesellschaftsorientierung der Unternehmenspolitik) auf. Beide sind als Kernstück seines Corporate Identity-Verständnisses notwendige Bindeglieder zwischen dem strategischen Management und der Bestimmung des Erscheinungsbildes der Unternehmung (vgl. Lux, 1985, S. 490f. und 1981, S. 7).

Im Kernbereich des Lux-Ansatzes steht somit die **Definition grundlegender Unternehmensmerkmale** ("Persönlichkeitsmerkmale"), die - als Bestandteil der Unternehmensphilosophie - die gegenwärtige und/oder wünschenswerte Identität der Unternehmung beschreiben und für einen Zeitraum von zehn bis fünfzehn Jahren fixieren. Ausgehend hiervon werden **Handlungsgrundsätze** entwickelt (bei Lux primär auf visuelle und verbale Elemente beschränkt), die einen Orientierungsrahmen für Verhalten allgemein, insbes. aber für den Kommunikationsbereich der Unternehmung darstellen. Durch die Aufstellung eines solchen Handlungsrahmens bleibt ausreichende Flexibilität für situationsadäquate Vorgehensweisen bestehen, ohne daß die eigene Identität jedoch durch Widersprüchlichkeiten im Auftreten in Frage gestellt wird.

Nach Lux wird eine Corporate Identity erst dann erreicht, wenn dem **Handeln** von Management und Mitarbeitern **gemeinsame Werthaltungen** in der Weise zugrunde liegen, daß über einen längeren Zeitraum hinweg die Gesamtheit der geplanten sowie der aus dem situativen Kontext heraus entwickelten Verhaltensweisen und die dadurch erzielten Resultate eine gemeinsame Linie aufweisen, oder mit anderen Worten Ausdruck der einen Identität des Unternehmens sind (vgl. Lux, 1985, S. 497).

Die Leistung des Konzepts von Lux liegt in der Verdeutlichung einer **Methode zum Aufbau einer Corporate Identity**, womit sich dieser Ansatz gegenüber den Konzepten von Kneip und Birkigt/Stadler auszeichnet. Darüber hinaus wird die Notwendigkeit deutlich herausgearbeitet, unternehmerisches **Verhalten an einer homogenen und allgemein verbindlichen Werthaltung auszurichten** und hieraus **verhaltenssteuernde Vorgaben** abzuleiten. Der Schwerpunkt dieser Orientierung liegt bei ihm jedoch in der Formulierung von Grundsätzen eines **Corporate Design** sowie allgemein der **Unternehmenskommunikation**. Die Orientierung der gesamten Unternehmenspolitik an dem zugrundeliegenden Wertekonsens und damit der gesamte Bereich Unternehmensphilosophie scheint noch nicht ausreichend integriert zu sein.

2.2.4 Das Mannheimer Modell von Keller

Die am weitesten greifende Definition von **Corporate Identity** liegt von Keller (1984, S. 368) vor: "Ein Unternehmen muß ... bestrebt sein, sich eine eigenständige, unverwechselbare Unternehmensidentität zu geben, die den Unternehmenszielen einerseits und Umweltbedürfnissen andererseits Rechnung trägt. Die strategischen Maßnahmen zur Verwirklichung dieser Identität werden unter dem Begriff Corporate Identity zusammengefaßt."

Corporate Identity wird hier als ein Prozeß verstanden, der in mehrere, deutlich zu unterscheidende Stufen zerfällt (siehe Abb. 5):

- Durch eine **interne und externe Analyse** der Unternehmung ist zunächst der **Status quo des Unternehmens** zu bestimmen.
- Basierend auf dieser Information wird eine **Soll-Definition** erarbeitet, die **Unternehmensphilosophie**.
- Aus ihr wird der **Maßnahmenkatalog** zur Verwirklichung der **Unternehmensidentität** abgeleitet.
- Eine **Kontrolle der Wirkungen** des Corporate Identity-Konzepts in Gestalt der **Ermittlung von Diskrepanzen** zwischen **Soll-Vorgaben** und realisiertem **Ist-Zustand** schließt sich an.

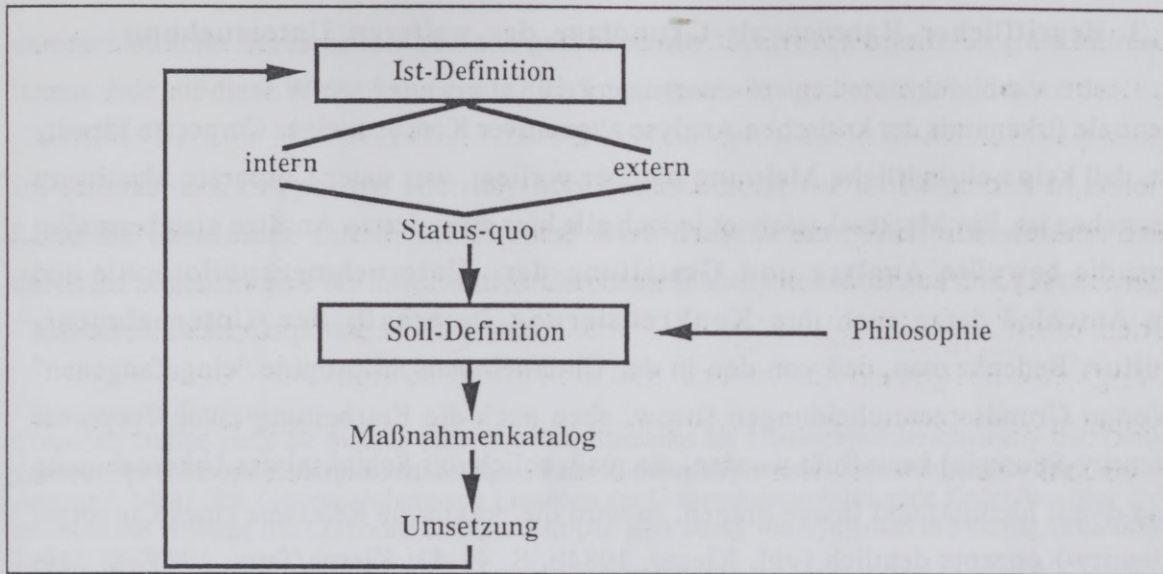


Abb. 5: Prozeß der Erarbeitung einer Corporate Identity
(entnommen aus Keller, erscheint demnächst)

Der Umsetzungsbereich dieses Maßnahmenkatalogs bezieht sich sowohl auf das Unternehmensdesign, die Kommunikationspolitik sowie die Unternehmenskultur. Durch die hier skizzierten Wirkungsbereiche wird deutlich, daß die Corporate Identity-Strategie ebenso nach außen wie nach innen wirkt (siehe auch Abb. 6)

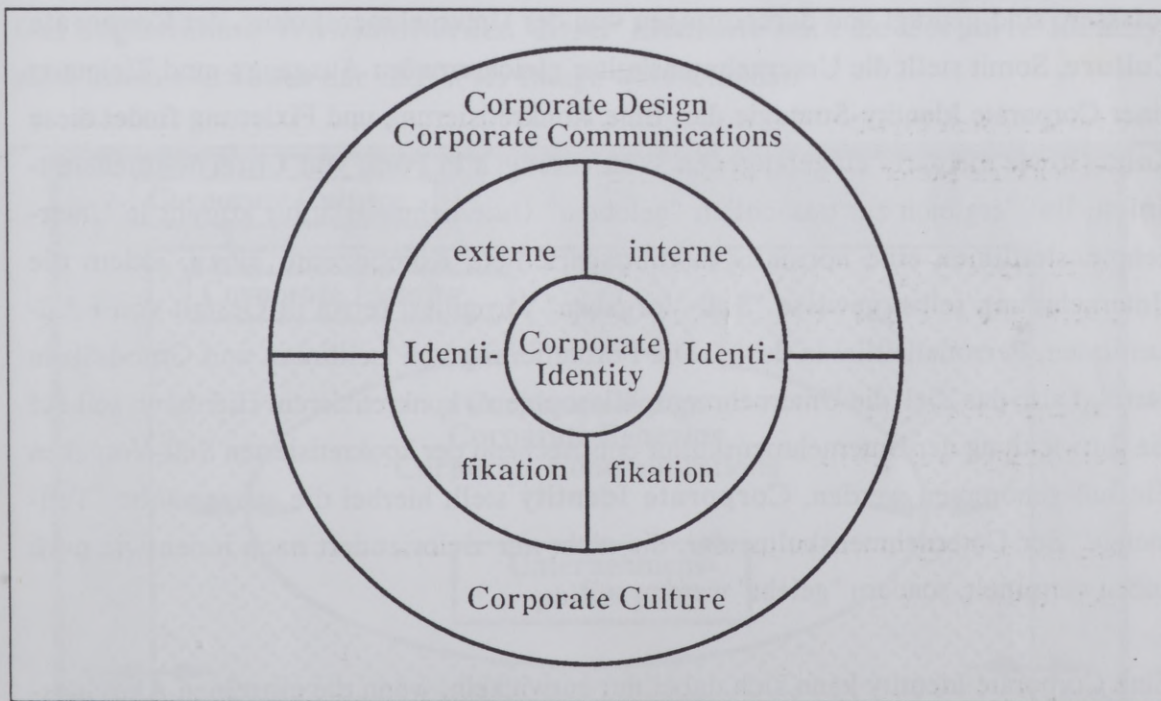


Abb. 6: Das Mannheimer Corporate Identity-Modell
(entnommen aus: Keller, erscheint demnächst)

2.3 Begrifflicher Rahmen als Grundlage der weiteren Untersuchung

Zentrale Erkenntnis der kritischen Analyse alternativer Konzepte einer Corporate Identity ist, daß **keine einheitliche Meinung** darüber vorliegt, was unter Corporate Identity zu verstehen ist. Ein Merkmal zeichnet jedoch alle hier diskutierten Ansätze gleichermaßen aus: die **bewußte Analyse und Gestaltung der Unternehmensphilosophie** und im Anschluß daran auch ihre **Konkretisierung innerhalb der Unternehmenskultur**. Bedenkt man, daß von den in der Unternehmensphilosophie "eingefangenen" Werten Grundsatzentscheidungen (bspw. eben auch die Erarbeitung einer Corporate Identity-Strategie) beeinflusst werden, die maßgeblich das Schicksal der Unternehmung und damit Identität und Image prägen, so wird die praktische Relevanz eines Corporate Identity-Konzepts deutlich (vgl. Kieser, 1984b, S. 41-43; Kirsch/Trux, 1981, S. 319; Ulrich, 1981a, S. 13, 16f.).

Um aus den diskutierten Konzepten eine griffige Vorstellung vom Inhalt einer Corporate Identity-Strategie zu extrahieren, kann für den weiteren Verlauf der Arbeit zunächst von folgender Kennzeichnung ausgegangen werden (vgl. zur Kennzeichnung der Corporate Identity-Strategie mit anderen Schwerpunkten Wiedmann, 1984b, S. 68-77).

Alle Aktivitäten, die sich mit der Erarbeitung und Verwirklichung einer Corporate Identity befassen, sind geprägt und durchdrungen von der Unternehmenskultur, der **Corporate Culture**. Somit stellt die Unternehmenskultur gleichermaßen Ausgangs- und Zielpunkt einer Corporate Identity-Strategie dar. Eine Konkretisierung und Fixierung findet diese Kultur sowie die darin eingefangenen Werthaltungen in Form von **Unternehmensleitlinien**. Im Vergleich zur tatsächlich "gelebten" Unternehmenskultur kommt in Unternehmensleitlinien eine normativ-zukunftsgerichtete Komponente hinzu, indem die Unternehmung selbst gewisse "Soll-Vorgaben" formuliert (etwa in Gestalt von F&E-Leitlinien, Personalleitlinien usw.). Die Formulierung von Leitlinien und Grundsätzen verfolgt also das Ziel, die Unternehmensphilosophie zu konkretisieren. Hierdurch soll auf die Entwicklung der Unternehmenskultur entsprechend der konkretisierten Soll-Vorgaben Einfluß genommen werden. **Corporate Identity** stellt hierbei die ausgewählte "Teilmenge" der Unternehmenskultur dar, die nicht nur zielorientiert nach innen wie nach außen vermittelt, sondern "gelebt" werden soll.

Eine Corporate Identity kann sich dabei nur entwickeln, wenn die einzelnen Aktivitätsfelder in einem **in sich schlüssigen** und damit **widerspruchsfreien Konzept unternehmerischen Auftretens** eingebunden sind. Voraussetzung dafür ist, daß sämtliche Unternehmensbereiche eine **identische Kultur** besitzen bzw. sich eventuell

unterschiedliche Bereichskulturen auf **gemeinsame "Kulturelemente"** zurückführen lassen. Nur auf diese Weise kann ein in sich konsistentes Image herausgebildet werden.

Im Rahmen des **Corporate Identity-Mix** unterscheiden wir im folgenden in erster Linie die inzwischen schon "klassischen" **drei Breiche bzw. Aktivitätsfelder**, die durch ihr abgestimmtes Wirksamwerden Corporate Identity konstituieren und gleichzeitig Bestandteil dieser Corporate Identity sind:

- **Corporate Design**

Corporate Design stellt die Summe aller visuellen Elemente der Unternehmenserscheinung dar. Dazu gehören die unternehmenstypischen Zeichen, Farben, Schrifttypen und Gestaltungsraster (vgl. bsph. Antonoff, 1984). Die Sinnvermittlung von Leitideen der Unternehmensphilosophie findet hier über die symbolische Wirkung des Corporate Designs statt (zur Bedeutung von Symbolen in Führungsprozessen Lasser, 1987).

- **Corporate Communications**

Im Rahmen von Corporate Communications wird die Identität des Unternehmens in einer koordinierten Kommunikation nach innen und außen vermittelt (Raffée/Wiedmann, 1985b, S. 665).

- **Corporate Behavior**

Corporate Behavior umfaßt - unter expliziter Ausgrenzung des Kommunikationsbereichs - die Verhaltensweisen des Unternehmens, die auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten, im Zusammenwirken mit Interaktionspartnern der aufgabenübergreifenden Umwelt (vgl. hierzu Raffée, 1979, S. 4-8; Kubicek/Thom, 1976, Sp. 3977-4017) sowie im Innenverhältnis mit den eigenen Mitarbeitern zum Tragen kommen (vgl. hierzu Abb. 7).

Das abgestimmte Wirksamwerden dieser Elemente stellt die **Corporate Identity** nach innen und außen dar und ist als **Image** wahrnehmbar.

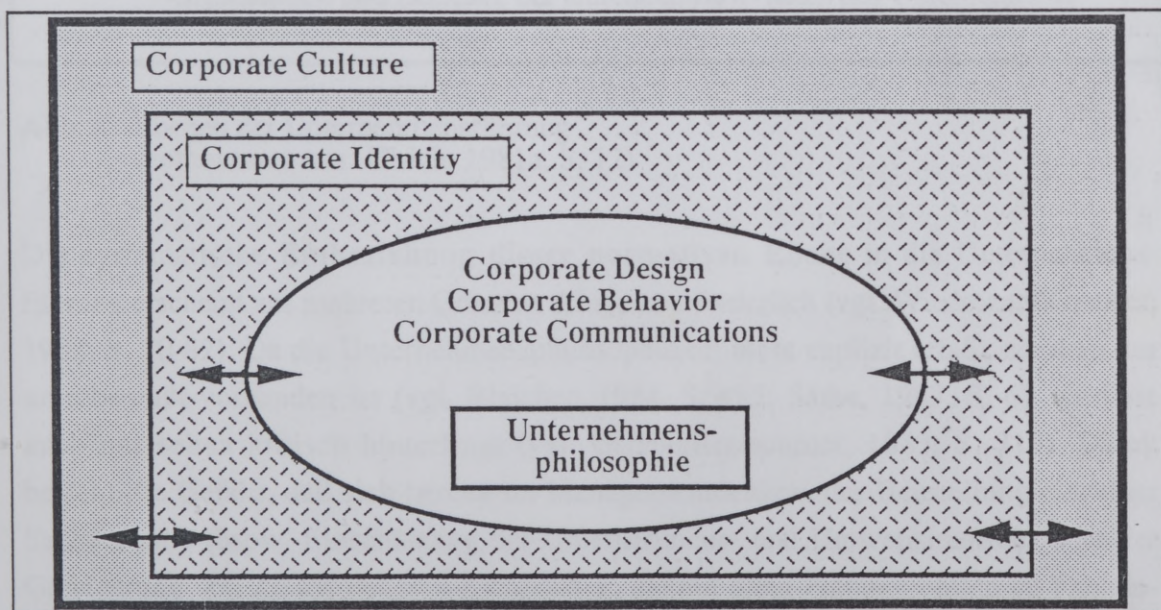


Abb.7: Umfassendes Modell einer Corporate Identity

Im folgenden Abschnitt wird - basierend auf der hier erarbeiteten Grundlage - zunächst auf die Ziele einer Corporate Identity-Strategie eingegangen, ehe sich eine Diskussion der Gestaltungsnotwendigkeiten anschließt.

3. Bezugsrahmen für den Einsatz einer Corporate Identity-Strategie

3.1 Ziele einer Corporate Identity-Strategie

3.1.1 Ziele der Formulierung einer Unternehmensphilosophie und Gestaltung der Unternehmenskultur im Kontext einer Corporate Identity-Strategie

Die Analyse und Gestaltung der Unternehmensphilosophie bildet die **normative Ebene der Unternehmensführung**, die sich von der strategischen und operativen Ebene abgrenzen läßt (siehe Abb. 8; vgl. Brauchlin, 1979, S. 42).

- Normatives Management
Festlegen der "Management-Philosophie":
Einstellungen, Überzeugungen, Werthaltungen,
nach denen das Unternehmen geführt werden soll
- Strategisches Management
Bestimmen der Ziele und des Leistungspotentials des Unternehmens
- Operatives Management
Organisation und Lenkung der laufenden Aktivitäten des Unternehmens

Abb. 8: Ebenen der Unternehmensführung
(entnommen aus: Ulrich, 1981a, S. 12)

Die systematische **Einbeziehung dieser normativen Ebene** in die Unternehmensführung erscheint aus mehreren Gründen dringend erforderlich (vgl. Wiedmann/Kreutzer, 1985, S. 70-82): Da die Unternehmensphilosophie oft nicht explizit erfaßt, sondern nur unterbewußt vorhanden ist (vgl. Bleicher, 1984, S. 495; Sathe, 1983, S. 6), wird sie auch nur selten kritisch hinterfragt (vgl. Gabele/Kretschmer, 1983, S. 718). Damit besteht die Gefahr, daß sich bereits im Managementdenken, der Beurteilung einzelner Sachverhalte (bspw. Einschätzung der Unternehmens- und Umweltsituation) oder der Gewichtung von Zielen Fehler einschleichen, die auf allen Planungsstufen zu Fehleinschätzungen führen und ein "Mißmanagement" gewissermaßen vorprogrammieren (Wiedmann/Kreutzer, 1985, S. 78). Dem ist durch die explizite **Formulierung**

handlungsleitender Werte in Gestalt von **Unternehmensleitlinien** entgegenzuwirken. Die Unternehmensphilosophie wird damit überprüfbar bzw. kritisierbar.

Als Beispiel für die **Notwendigkeit einer kritischen Überprüfung** der Unternehmensphilosophie kann die Problematik jener Unternehmen dienen, in denen angestammte und schwer veränderbare Werthaltungen und Einstellungen, wie bspw. das Denken in rein technischen und ökonomischen Dimensionen, organisatorische Veränderungen und strategische Neuorientierungen erschwerten oder zum gänzlichen Scheitern führten (vgl. Kieser, 1984b, S. 32-35; Gabele/Kretschmer, 1983, S. 718f.; Probst, 1983, S. 329f.; Ouchi, 1982, S. 75; Kirsch/Trux, 1981, S. 315f.; Ulrich, 1981a, S. 16f.)

Die **Überprüfung und Revision der Unternehmensphilosophie** darf allerdings nicht nur unter Risikogesichtspunkten gesehen werden. Wir haben es vielmehr mit **strategischen Erfolgsfaktoren** zu tun, die vor allem dann relevant werden, wenn es gilt, mögliche Chancen voll auszuschöpfen. Genau hier setzt die aktuelle Diskussion der Unternehmensphilosophie an. So laufen diesbezügliche Untersuchungen auf die Beantwortung der Frage hinaus, wodurch erfolgreiche Unternehmen eigentlich gekennzeichnet sind (vgl. Kashefi-Zihagh, 1970; Rhenman, 1973), um auf dieser Basis "Erfolgsrezepte" entwickeln zu können. Die Aufmerksamkeit eines breiteren Publikums wurde insbes. durch Studien über das "**Erfolgsrezept**" **japanischer Unternehmen** (vgl. Ouchi, 1982 und Pascale/Athos, 1982) sowie durch die vielbeachtete "**Erfolgsstudie**" von Peters/Waterman (1984) geweckt.

Gerade auch vor dem Hintergrund, Chancenpotentiale ausreichend auszuschöpfen, bietet sich eine **Analyse** und ggf. eine **Weiterentwicklung der Unternehmensphilosophie** sowie deren Niederlegung in Gestalt von **Unternehmensgrundsätzen** an. Dies nicht zuletzt deshalb, weil die **Formulierung von Unternehmensgrundsätzen oder -leitlinien** dazu beitragen kann, komplexe Entscheidungssituationen vorzustrukturieren, Orientierungspunkte über die angestrebte Politik abzustecken und schließlich auch durch ihren heuristischen Charakter neuartige Verhaltensweisen zu stimulieren (vgl. Gabele/Kretschmer, 1983, S. 717; Bernet, 1982, S. 137; Brauchlin, 1979, S. 42).

In Verbindung mit einer Überprüfung der Unternehmensphilosophie ist gleichzeitig immer auch die gesamte **Unternehmenskultur** einer kritischen Analyse zu unterwerfen. Solange eine Unternehmenskultur Verhaltensmuster, Denk- und Bewertungsschemata verstärkt, die **auf die Unternehmensziele hinführen**, und zudem **veränderten Rahmenbedingungen Rechnung trägt**, leistet sie einen wichtigen **Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele**; sei es durch hohe Motivation, nicht-strukturelle Koordination, zweckmäßige Handlungsprogramme oder generell durch den Aufbau unternehmerischer Potentiale und Ressourcen. Ändern sich jedoch interne und externe Anforderungen (bspw. im Hinblick auf eine stärkere Marketingorientierung), so wird die bestehende Unternehmenskultur dann dysfunktional, wenn sie die Unternehmung an der

erforderlichen Anpassung hindert (Sackmann, 1983, S. 403; vgl. auch Abschnitt 2.1). Vor einem gewandelten Hintergrund kann die **systemstabilisierende Wirkung** der Unternehmenskultur notwendige **Anpassungsprozesse blockieren** und zu weitgehender **Inflexibilität** führen.

Wird angesichts veränderter Umweltbedingungen oder neuer Herausforderungen, denen sich das Unternehmen stellen will, eine **Dysfunktionalität der Unternehmenskultur** festgestellt, so muß die Unternehmensführung zur Überwindung der fest verwurzelten Denk- und Verhaltensmuster starke **Steuerungsimpulse** geben, etwa durch die Erarbeitung neuer Regelungen und Richtlinien. Bevor dies jedoch geschehen kann, gilt es zunächst die - i.a.R. ja nicht oder zumindest nicht vollständig kodifizierten - Werte zu identifizieren. Um diese Aufgabenstellung zu strukturieren, kann auf die in Abb. 3 erstellte Klassifikation verschiedener Unternehmenskulturtypen zurückgegriffen werden, die eine Vorstellung analyserelevanter Merkmale vermittelt.

Die zielorientierte **Gestaltung der Unternehmensphilosophie** sowie ausgehend davon der **Unternehmenskultur** in toto erfolgt grundsätzlich im **Spannungsfeld externer sowie interner situativer Bedingungen** (vgl. Abb. 9).

Im Hinblick auf die **Berücksichtigung von Umweltfaktoren** ist nicht allein eine **Anpassung** in Betracht zu ziehen. Vielmehr sind immer auch mögliche Chancen zu eruieren und zu nutzen, aktiv bspw. in Wertewandlungsprozesse innerhalb der Gesellschaft einzugreifen, um damit auch auf die an die Unternehmung gestellten Erwartungen einzuwirken (ausführlicher dazu vgl. 3.1.2.2). Eine **aktive Beeinflussung** kann darüber hinaus auch in dem Sinne erfolgen, daß sich erst schwach ankündigende Wertewandlungstendenzen durch das Unternehmensverhalten verstärkt werden. Dies geschieht bspw. durch selbst auferlegte, über vorliegende Forderungen weit hinausgreifende Grundsätze im Sektor der Mitarbeiterbeteiligung, vorbildhafte Umweltschutzeinrichtungen oder die Gewährleistung besonderer Produktqualitäten. Am Beispiel der chemischen Industrie läßt sich allerdings zeigen, wie wenig Bedeutung dieser Zielrichtung bislang beigemessen wurde.

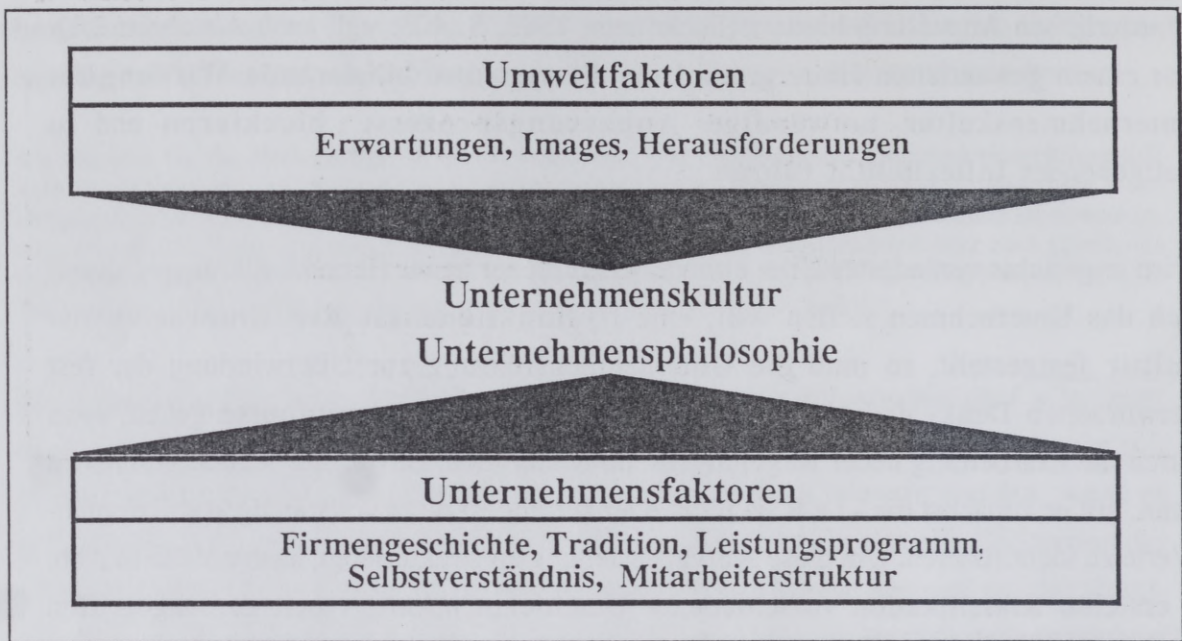


Abb. 9: Sinnfindung unternehmerischer Tätigkeit im Spannungsfeld von Unternehmens- und Umweltfaktoren

Im Kontext der Einbeziehung von Unternehmensfaktoren in die Gestaltung von Unternehmensphilosophie und -kultur ist es wichtig, daß u.a. eine Minimierung der Diskrepanz zwischen erwünschtem und tatsächlichem Selbstverständnis der Unternehmensmitglieder angestrebt wird, um durch eine Angleichung von Wunschvorstellung und Realität zur Verwirklichung einer angestrebten Corporate Identity beizutragen (siehe Abb. 10). Dies läßt sich durch Erarbeitung eines Basiskonsenses hinsichtlich gemeinsamer Wertvorstellungen realisieren, auf den in komplexen Entscheidungsfindungsprozessen Bezug genommen werden kann. Die Akzeptanz dieses Basiskonsenses durch alle Unternehmensmitglieder ist hierbei eine unabdingbare Wirkungsvoraussetzung (vgl. Kieser, 1984a, S. 4; Gabele/Kretschmer, 1983, S. 719).

Obwohl eine damit einhergehende Wandlung der Unternehmenskultur in einem planvollen Vorgehen erreichbar ist (vgl. Bleicher, 1984; Sathe, 1983; Ouchi, 1982), darf nicht übersehen werden, daß ihre Transformation oft sehr langwierig sein kann und nicht zwangsläufig zum Erfolg führt. Kieser nennt für diesen Transformationsprozeß bspw. einen Zeithorizont von 6-15 Jahren, wobei nur eine 50%ige Erfolgswahrscheinlichkeit gegeben ist (vgl. Kieser, 1984a, S. 10). Ein Erfolg im Rahmen der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur entscheidet jedoch maßgeblich darüber, ob die Unternehmung ihre angestrebte Corporate Identity tatsächlich auch erreicht.

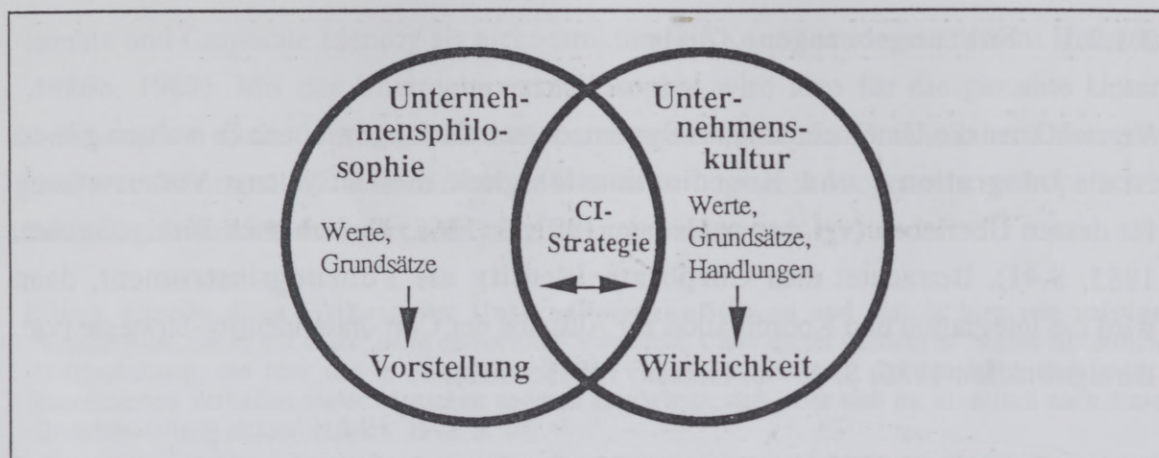


Abb. 10: Das interne Spannungsfeld der Corporate Identity

3.1.2 Ziele der Implementierung einer Unternehmensphilosophie innerhalb einer Organisation

Neben allgemeinen **Zielvorstellungen** im Hinblick auf die Formulierung von Unternehmensphilosophien, die sich in erster Linie auf die **Vermeidung von Dysfunktionalitäten** einerseits, die Nutzung von Chancen andererseits beziehen, sind verschiedene Ziele in bezug auf die Implementierung der Unternehmensphilosophie zu beachten (vgl. dazu Abschnitt 5.3.1).

Bei der Umsetzung der Unternehmensphilosophie sind aus den für die Unternehmung verbindlichen Werten **Handlungsmaximen** so abzuleiten, daß sich eine möglichst gute Übereinstimmung von Unternehmensphilosophie und Unternehmenspolitik ergibt, die sich auch nach innen und außen mit dem Unternehmensimage decken soll. Diese Umsetzung betrifft primär die operative Ebene der Corporate Identity-Strategie.

In der Literatur wird die Umsetzung einer Corporate Identity mit einer **Vielzahl von Wirkungsansprüchen** verbunden. Diese Wirkungsansprüche werden i.d.R. nur stichpunktartig aufgezählt, d.h. **Wirkungsmechanismen** werden nicht aufgezeigt bzw. begründet (vgl. als Beispiel einer Stichpunktaufzählung Anhang 2a, zu einer Differenzierung in externe und interne Wirkungen Anhang 2b). Im folgenden werden zentrale Wirkungsansprüche einer Corporate Identity-Strategie dargestellt. Die Auswahl orientierte sich hierbei an der Zurechenbarkeit von Wirkungen zur Unternehmensphilosophie sowie den daraus abgeleiteten Grundsätzen.

3.1.2.1 Führungsbezogene Ziele

Versteht man die Unternehmung als System, dessen Gleichgewicht es zu wahren gilt, so ist die **Integrations- und Koordinationsfähigkeit** dieses Systems Voraussetzung für dessen Überleben (vgl. bspw. Heinen, 1981, S. 126f.; ähnlich auch Birkigt/Stadler, 1985, S.41). Betrachtet man **Corporate Identity als Führungsinstrument**, dann wird die Integration und Koordination zur Aufgabe der Corporate Identity-Strategie (vgl. Birkigt/Stadler, 1985, S. 43-46; Heinen, 1981, S.131).

Integration soll mit Hilfe der Corporate Identity-Strategie dadurch erreicht werden, daß durch Förderung des "**Wir-Bewußtseins**" die Integrationsbereitschaft und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter erhöht wird (vgl. Birkigt/Stadler, 1985, S.44, 48f.). Man kann davon ausgehen, daß die Integrationsbereitschaft der Mitarbeiter um so größer ist, je höher ihre **Zufriedenheit** und **Identifikation** mit der Unternehmung ist (vgl. Heinen, 1981, S. 127). Somit ergeben sich als Unterziele der Integration Mitarbeiterzufriedenheit und -identifikation mit der Unternehmung. Beide wiederum sollen die **Leistungsmotivation** der Mitarbeiter erhöhen. Diese Unterziele können über die **interne Kommunikationswirkung** der Corporate Identity-Strategie erreicht werden (vgl. Gutjahr/Keller, 1985, S.79; grundsätzlich Kneip, 1978).

Die **Koordinationsfähigkeit** bezieht sich auf den Informations- und Leistungsaustausch innerhalb der Unternehmung (vgl. Birkigt/ Stadler, 1985, S.41). Sie soll die Übereinstimmung und damit das Zusammenwirken interdependenter Entscheidungen mehrerer Entscheidungsträger bewirken (vgl. Heinen, 1981, S. 127). Eine zentrale Aufgabe bildet hierbei die Koordination der Ziele einzelner Unternehmensbereiche mit übergeordneten Unternehmensinteressen. Auf diese Weise kann eine **konfliktäre Zielbildung** - bedingt durch zunehmende Spezialisierung und fehlende Gesamtperspektive - **vermieden** werden (vgl. Kneip, 1978, S. 6).

In diesem Zusammenhang wird außerdem das **Auftreten von Synergieeffekten** erwartet (vgl. Birkigt/Stadler, 1985, S. 45; Köster, 1985, S. 97; Sarasin, 1985, S. 171; Kneip, 1978, S. 17, 23), das insgesamt zu einer **Effizienzsteigerung** im Unternehmen führt. Hervorzuheben ist insbes. die Koordination, die durch die Existenz gemeinsamer, aus der Unternehmensphilosophie abgeleiteter Grundsätze wesentlich vereinfacht werden kann. Die Ursache hierfür liegt in einem **gemeinsamen Wertekonsens**, der gleichsam die Basis jeglicher Interaktionen darstellt (ähnlich Lasser, 1987). Durch diese Basis werden generell verbindliche "Spielregeln" definiert, die dann nicht mehr für jede Interaktion neu geklärt werden müssen (vgl. zur Bedeutung von Unternehmensphilo-

sophie und Corporate Identity als nicht-strukturelles Koordinationsinstrument Kreutzer, 1986b, 1989). Mit der Unternehmensphilosophie wird also für die gesamte Unternehmung ein **Orientierungsrahmen** bereitgestellt, der die Gefahr einer Divergenz und/oder Inkompatibilität dezentral erarbeiteter strategischer Programme und operativer Maßnahmenbündel verringert oder gänzlich unterbindet.

Ulrich schreibt diese Wirkung der **Unternehmenspolitik** zu und spricht hier von geistiger Koordination, die er mit einer "unité de doctrine" vergleicht. Unter dieser versteht er "...eine einheitliche Geisteshaltung, die über das in materiellen Zielen Faßbare hinausgeht, das inhaltlich und zeitlich koordiniertes Verhalten vieler Menschen dadurch ermöglicht, daß jeder sich im Einzelfall nach dieser Grundeinstellung richtet" (Ulrich, 1978, S. 24).

Das Oberziel der Corporate Identity-Strategie stellt somit die Schaffung einer "**unité de doctrine**" bzw. eines "**Wir-Bewußtseins**" dar, das auf alle Mitarbeiter integrierend wirken soll. Wie eine Untersuchung des manager magazins zeigt, liegt gerade in diesem Bereichen noch ein großes Defizit, denn nur 48 % der dort befragten Führungskräfte fühlten sich "ihrem" Unternehmen zugehörig (Rüßmann/Wilhelm, 1980, S. 95). Da aus einer mangelnden Identifikation mit den Unternehmenszielen eine - hier auch empirisch bestätigte - Unzufriedenheit und nur gering ausgeprägte Leistungsmotivation entsteht (vgl. ebenda, S. 95f.), zeigt sich die dringende Notwendigkeit der Schaffung eines "Wir-Bewußtseins".

Ein "Wir-Bewußtsein" schließlich ist gleichbedeutend mit einer in seinen Werten **homogenen Unternehmenskultur**. Damit wird deutlich, daß aus einer Corporate Identity abgeleitete Ziele wie umfassende Integration in das Unternehmen, Vereinfachung und - zumindest partielle Substitution von Koordination sowie die Erhöhung der Zufriedenheit und damit der Identifikation mit dem Unternehmen nur über eine Transformation der Unternehmenskultur erreicht werden können.

Aus diesem Grund führen bspw. Unternehmen wie Nixdorf neue Mitarbeiter durch spezielle Seminare in ihre Unternehmenskultur ein (vgl. Rüßman, 1985, S. 160- 169). Hierbei gilt es nicht nur, eine gemeinsame **Wertebasis** zu internalisieren, sondern gerade junge Mitarbeiter zu einem Team "zusammenzuschmieden", die "ihr" Unternehmen dann auch mit entsprechendem Selbstbewußtsein nach außen hin repräsentieren und intern eine "ungezwungene", problemorientierte Kommunikation pflegen.

3.1.2.2 Imagebezogene Ziele

Neben diesen in erster Linie nach innen gerichteten Zielen muß Corporate Identity auch Wirkungen nach außen, in allen relevanten Umweltbereichen erzielen. Man kann damit einen Bereich der Corporate Identity als spezifische Ausprägung einer **Profilierungsstrategie der Unternehmung** bezeichnen. Ziel ist es hierbei, relevante Interaktionspartner zunächst einmal zur **Selektion** des eigenen Unternehmens und damit zur

Kontaktaufnahme zu bewegen. Die hierbei entstehenden Austauschbeziehungen gilt es dann zu stabilisieren und langfristig zu sichern (vgl. Heinen, 1981, S. 129f.). Selektion und Kontaktaufnahme mit der Unternehmung werden maßgeblich durch das wahrgenommene **Erscheinungsbild** beeinflusst. Die Stabilisierung der Austauschbeziehungen wiederum kann durch das **Grundvertrauen** der Interaktionspartner erreicht werden, welches auf dem **Unternehmensprofil** erwächst.

Derartige Imageziele werden auch von der **Öffentlichkeitsarbeit** verfolgt. Die besondere Leistung der Corporate Identity-Strategie liegt jedoch in ihrer Aufgabe, bestehende Konzepte und Orientierungsgrößen auch zu hinterfragen, um sie ggf. zu modifizieren (**Kritik- und Modifikationsfunktion**), und nicht nur - wie der Öffentlichkeitsarbeit im allgemeinen unterstellt - am Bestehenden anzuknüpfen und dieses nach außen zu tragen.

Eine eindeutige und in sich konsistente Identität stellt die Basis dar, auf der **Glaubwürdigkeit** und **Vertrauen** entstehen kann (vgl. Birkigt/Stadler, 1985, S. 56; Birkigt, 1982, S. 551f.). Durch eine klare Positionierung der Unternehmung können auch die kommunizierten Informationen prägnanter gestaltet werden; hier bietet sich die Möglichkeit, das Problem der Informationsüberlastung auf Seiten der Interaktionspartner abzubauen (vgl. Birkigt/Stadler, 1985, S. 23; Kneip, 1978, S. 5, 8, 35). Hierzu tragen letztendlich auch die **Mitarbeiter** des Unternehmens bei, die durch ihr Verhalten im sozialen Umfeld einen - möglichst in das Corporate Identity-Konzept eingebundenen - **Beitrag zur Öffentlichkeitsarbeit** der Unternehmung leisten (vgl. o.V., 1/1985, S. 34; Gutjahr/Keller, 1985, S. 79; siehe Abb. 11). Welche Wirkungen mit der Realisierung einer Corporate Identity-Strategie tatsächlich erreicht werden, läßt sich durch die Überprüfung der übermittelten Informationen auf Verständlichkeit, Glaubwürdigkeit und Einprägsamkeit messen (vgl. Gutjahr/Keller, 1985, S. 78; zu Einzelzielen der Profilierung Anhang 2b).

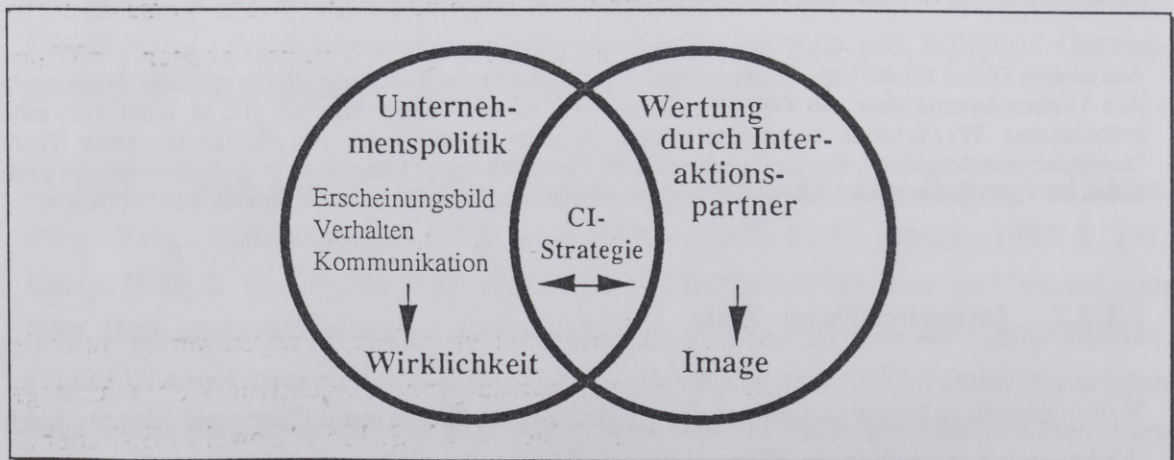


Abb. 11: Das externe Spannungsfeld der Corporate Identity

Die Bedeutung einer **Imagepolitik**, wie sie im Rahmen einer Corporate Identity-Strategie gefordert wird, stellt gerade wieder eine Untersuchung des manager magazins in Zusammenarbeit mit der PR-Agentur Hill und Knowlton über Imageprofile deutscher Unternehmen heraus. Danach sind 50,9 % der Führungskräfte der deutschen Wirtschaft der Meinung, daß das **Image** bzw. der **gute Ruf eines Unternehmens in Deutschland** bisher unterschätzt wird. Gleichwohl meinen 83,1 % der Befragten, daß das **Image** oft von **entscheidender Bedeutung für den Geschäftserfolg** ist.

Interessant sind auch die **Imagefaktoren**, die im Rahmen dieser Untersuchung ermittelt wurden: An erster Stelle steht hier die **Management-Qualität** (65,7 %), gefolgt von der **Innovationskraft** (56,4 %), den **Kommunikationsaktivitäten** (50,4 %) sowie dem **Preis-Leistungs-Verhältnis** (47,1). Die **Mitarbeiter-Orientierung** erreicht mit 19,4 % dagegen nur einen geringen Stellenwert. Hier wird deutlich, daß bei der Imageeinstufung bundesdeutscher Führungskräfte die **Leistungsorientierung** dominiert.

Interessanterweise wird der **Pressearbeit** (incl. TV und Rundfunk) von 76,3 % der Befragten die größte Bedeutung bei der Verbesserung des Unternehmensimages beigemessen, während **Werbung in Zeitschriften/Zeitungen** sowie **Messebeteiligungen/Seminare** nur von 42,8 % bzw. 29,4 % genannt werden. Im Rahmen unseres Corporate Identity-Konzepts findet dieser Aspekt durch die Forderung nach **Corporate Communications** eine entsprechende Würdigung (zu den Studienergebnissen Rüßmann, 1986, S. 210).

Im folgenden wird nun untersucht, unter welchen **Bedingungen** eine **Corporate Identity-Strategie** die hier aufgezählten **Wirkungen** tatsächlich auch entfalten kann.

3.2 Gestaltungsnotwendigkeiten einer Corporate Identity-Strategie

3.2.1 Vorbemerkung

Die anfängliche **Begriffsbestimmung der Corporate Identity-Strategie** blieb bezüglich der Konkretisierung des Identitätsbegriffs im Zusammenhang mit Unternehmen unbefriedigend. An dieser Stelle soll - gestützt auf die Diskussion der Beziehung zwischen Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur - der Versuch unternommen werden, diesen Mangel durch die Betrachtung der Voraussetzungen zur Wahrnehmung einer Unternehmensidentität zu beheben.

3.2.1.1 Wahrnehmbarkeit einer Unternehmensidentität

Zunächst kann die grundlegende Überlegung von Heinen herangezogen werden, nach der eine **Unternehmensidentität** sich immer nur aufgrund subjektiver Wahrnehmungsprozesse von Menschen bilden kann (vgl. Heinen, 1981, S. 135). "Sowohl Mitglieder als auch Externe nehmen die Unternehmung nach bestimmten Mustern wahr; sei es als identisch, sei es als nicht identisch" (ebenda). Um die Möglichkeiten und Probleme einer

Präzisierung dieser Wahrnehmung aufzuzeigen, kann man folgende Muster zugrunde legen (vgl. ebenda, S. 136-138):

- Identität kann nur entstehen, wenn es gelingt, die Wahrnehmung wesentlicher **Unternehmensmerkmale im Zeitablauf stabil** zu halten. Dabei wird jedoch keine Aussage zum Inhalt der Identität gemacht.
- Identität kann aus der **Übereinstimmung einer Soll- mit einer Istvorstellung** resultieren. Hierbei besteht das Problem festzulegen, wessen Soll-Vorstellungen die Identität einer Unternehmung prägen sollen. Weiterhin bleibt offen, welche Wirkungen einer Soll-/Ist-Übereinstimmung zuzuschreiben sind.
- Identität kann in der **Übereinstimmung** der wahrgenommenen Erscheinungsbilder von **Teilbereichen der Unternehmung miteinander** und mit dem **Gesamterscheinungsbild der Unternehmung** gesehen werden. Es ist allerdings zu klären, wessen Wahrnehmungen hierbei ausschlaggebend sind.
- Identität kann sich aus der **Übereinstimmung ganzheitlicher Sichtweisen unterschiedlicher Betrachter** ergeben. Die Alternativen ganzheitlicher Wahrnehmungen bleiben allerdings auf einige Grundtypen (z.B. aktiv/passiv oder aggressiv/defensiv) beschränkt.

Nehmen Außenstehende und Mitarbeiter einer Unternehmung diese über einen längeren Zeitraum hinweg gemäß bestimmten Vorstellungen als in wesentlichen Unternehmenscharakteristika konsistent und von anderen Unternehmen unterscheidbar wahr, so kann sich eine **Unternehmensidentität**, also eine Corporate Identity bilden. Die Leistung einer solchen Corporate Identity besteht darin, daß sie innerhalb der Unternehmensrelevanten Umwelt Wahrnehmungsprozesse in eine ganz bestimmte Richtung zu beeinflussen vermag und damit zu einer selektiven Informationsverarbeitung führen kann (vgl. Heinen, 1981, S. 139f.).

Das Unternehmen könnte dies durch Vermittlung einer **Leitidee** bewirken, die als Filter in der Wahrnehmung eines bestimmten Personenkreises wesentliche von unwesentlichen Informationen trennt. Eine Unternehmensphilosophie, die als Kurzformulierung leicht kommunizierbar wird, kann hier zu einer derartigen Leitidee werden. Vor diesem Hintergrund bemühen sich viele Unternehmen um eine derartige Kurzformulierung der Philosophie, die als **Kompetenzformulierung** die oben skizzierte Aufgabe übernimmt (vgl. o. V., 1/1985; dort findet sich auch eine Diskussion dieser Thematik an Beispielen aus einer empirischen Erhebung.).

3.2.1.2 Abgrenzung von Ich-Identität und Unternehmensidentität

Die Beschäftigung mit dem Identitätsbegriff legt den Gedanken nahe, eine Parallele zwischen der **Identität von Personen** und der **von Unternehmen** zu ziehen (vgl. z.B. Birkigt/Stadler, 1985, S. 22f.). Um einen sprachlich einwandfreien Gebrauch des

Begriffs Corporate Identity zu gewährleisten und gegebenenfalls aus einer Abgrenzung zum Begriff der Identität von Personen neue Erkenntnisse abzuleiten, soll im folgenden diskutiert werden, inwieweit eine derartige Parallele zulässig ist.

Der Begriff der Ich-Identität läßt sich auf vierfache Weise charakterisieren (vgl. hierzu Tafertshofer, 1982, S.19f.) :

- als **Entwicklungsbegriff**, d.h. Ich-Identität basiert auf Erfahrungen;
- **bezogen auf Individuen**, da der einzelne Mensch immer nur Teil einer größeren sozialen Einheit sein kann, und dies auch nur in Teilaspekten;
- als Bezeichnung einer **Struktur des Ichs**, die im Spannungsfeld zwischen Anforderungen der Realität und Eigenvorstellungen entsteht;
- und als **positiven Begriff**, d.h. Ich-Identität ist nur möglich, wenn sie erreicht wird.

Der Versuch, eine derartige **Parallele zwischen Corporate Identity und Ich-Identität** zu ziehen, erscheint Tafertshofer problematisch. Dies begründet er insbes. mit dem Widerspruch, daß Ich-Identität ein entwicklungstheoretisches Konstrukt ist, Corporate Identity aber von außen her geschaffen werden soll (vgl. ebenda, S. 20). Er schlägt deshalb vor, den Begriff **Gruppen-Identität** zu nutzen als "...das kollektive Selbstverständnis eines Unternehmens hinsichtlich seiner Geschichte, Organisation, Ziel u.a..., das sich in den Vorstellungen aller Unternehmensangehörigen findet" (ebenda, S. 20).

Beschränkt sich **Identität** lediglich darauf, der Gruppe, hier also den Mitgliedern einer Unternehmung oder Organisation, von außen her sozusagen "verschrieben" zu werden, dann trifft der Tafertshofersche Schluß zu, "...daß es bei corporate identity-Programmen nur darum gehen kann, die Vorstellungen der Mitarbeiter dahingehend zu beeinflussen, daß sie sich mit dem Unternehmen identifizieren" (ebenda).

Da hier von Beeinflussung gesprochen wird, es also darum geht, unternehmensorientierte Wertvorstellungen und Grundsätze gegenüber individuellen zur Geltung zu bringen, weist dieser Schluß auf ein mögliches Konfliktpotential hin. Um diesen Vorbehalt aufzulösen, hat die Kritik somit bei der Form der Identitätsfindung anzusetzen. Wird tatsächlich eine **Identität von der Unternehmensleitung aufgesetzt**, dann geraten zumindest solche Individuen in Konflikt mit den Unternehmenszielen, die eine ausgeprägte eigene und anders geartete Identität besitzen. Fließen jedoch Individualvorstellungen in die Gruppenidentität ein bzw. decken sich so, daß sie eben diese ausmachen, dann ist die Kritik Tafertshofers abzulehnen.

Eine Corporate Identity-Strategie, die bei Erarbeitung der Unternehmensphilosophie ausreichend Individualvorstellungen zur Geltung bringt, kann demnach das mit rein manipulativen Programmen verbundene Konfliktpotential ausschließen.

3.2.1.3 Akzeptanz der Unternehmensphilosophie

Als zentrales Ergebnis der bisherigen Ausführungen kann man festhalten, daß eine **Voraussetzung für die Entstehung einer Gruppenidentität**, d.h. hier auch einer Corporate Identity, die Übernahme gemeinsamer Vorstellungen bildet. Gemeinsame Vorstellungen, so wird hier angenommen, hängen von einer sich entsprechenden Denkhaltung und damit auch von sich entsprechenden Werten ab.

Als Voraussetzung für die Übernahme gemeinsamer Vorstellungen, hier also der Unternehmensphilosophie, lassen sich drei **Prinzipien** anführen (vgl. hierzu Tafertshofer, 1982, S. 21-23):

- **Das Prinzip der Freiwilligkeit**

Die Übernahme fremder Vorstellungen erfolgt nur durch einen **Dialog** auf der Basis selbständiger Entscheidungen aller Partner. Das als Teilziel einer Corporate Identity-Strategie angestrebte **Vertrauen** von Mitarbeitern und Umwelt kann grundsätzlich nur auf **freiwilliger Basis** erworben werden; insofern sind prinzipiell auch Freiräume für mögliche "Vertrauensbrüche" in Betracht zu ziehen.

- **Das Prinzip der Authentizität**

Um der Unternehmensphilosophie nicht nur eine Außenwirkung zu verleihen, müssen die tatsächlichen **Bedürfnisse und Zielvorstellungen der Mitarbeiter** in das **Selbstverständnis der Unternehmung integriert** werden.

- **Das Prinzip der Sinnhaftigkeit**

Aus der Unternehmensphilosophie abgeleitete kommunikative Maßnahmen der Darstellung der Unternehmung dürfen nicht nur unter formalen Gesichtspunkten gesehen werden, sondern es ist auf **Sinn- bzw. Warum-Fragen eine befriedigende Antwort zu geben**.

Um die gewünschte Wahrnehmung der Corporate Identity zu erreichen, muß die **Unternehmung in ihrem Verhalten eine Einheit** bilden (vgl. Ulrich, 1981a, S. 16). Die entscheidende Voraussetzung hierfür stellt ein **Basiskonsens der Werte** dar (vgl. Ouchi, 1982, S. 112; Gabele, 1981, S. 251). Dieser ist in erster Linie bei den **Führungskräften** zu schaffen. Unterscheiden sich deren Werte bezüglich der Sinnkomponente unternehmerischer Tätigkeit, so kann dies zu konfliktären Vorstellungen von Zielen und Strategien innerhalb der Unternehmenspolitik führen (vgl. Probst, 1983, S. 328f.; Ulrich, 1981a, S. 16f. und 1978, S. 54). Aber auch die Wertestrukturen aller anderen Mitarbeiter der Unternehmung sollen sich auf den Werte-Basiskonsens beziehen

(vgl. Sathe, 1983, S. 9f.; Hofstede, 1980, Sp. 1178). Die Werte der Mitarbeiter bestimmen schließlich darüber, in welcher Weise die Unternehmensphilosophie in die strategische, insbesondere aber in die operative Unternehmenspolitik einfließt; dies kann am ehesten ein Wertekonsens gewährleisten (vgl. Hofstede, 1980, Sp. 1178). Die **Schaffung eines Wertekonsens** innerhalb der Unternehmung stellt folglich eine weitere zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Corporate Identity-Strategie dar.

3.2.2 Formulierung der Unternehmensphilosophie

3.2.2.1 Prozeß der Formulierung

Bei Erarbeitung der Unternehmensphilosophie ist ein Vorgehen zu wählen, das die Entstehung des geforderten **Basiskonsenses der Werte** gewährleistet und damit die Unternehmensphilosophie als generell verbindliche Entscheidungsgrundlage zum echten **Führungsinstrument** macht (vgl. hierzu auch Wever, 1983, S. 338; Gabele, 1982, S. 194; Ouchi, 1982, S. 112; Hofstede, 1980, Sp. 1179; Ullrich, 1977, S. 81). Würde die Unternehmensphilosophie den Mitarbeitern lediglich vom Top-Management "vorgesetzt", dann besteht die Gefahr einer **perzipierten Manipulation**, die zu **Reaktanz-Effekten** führen kann. Bernet schildert weitere Auswirkungen: "Es entsteht...so etwas wie ein 'Berg-Moses-Effekt': das 'Fußvolk' wehrt sich bewußt oder unbewußt gegen das Diktat von oben'..." mit Argumenten wie "...unverständlich, sowieso klar, realitätsfremd, nur für PR-Zwecke gedacht usw." (Bernet, 1982, S. 141). Um diese Negativ-Effekte zu unterbinden, ist eine breite Mitwirkung von Mitarbeitern erforderlich (vertiefend hierzu Kapitel 5; allgemein auch Gabele/Kretschmer, 1983, S. 723-725; Bernet, 1982, S. 141f.; Gabele, 1982, S. 194-198; Ouchi, 1982, S. 83-85; Gabele, 1981, S. 251; Ulrich, 1981a, S. 21-23; Brauchlin, 1979, S. 45f.; Hofmann, 1979, S. 1032; Kreutzer, 1989).

Ausführlich mit der Formulierung von Unternehmensphilosophien sowie generell der Entwicklung einer Corporate Identity-Konzeption beschäftigt sich Abschnitt 5.

3.2.2.2 Inhalt der Formulierung

Um den positiven Wirkungsbereich einer Unternehmensphilosophie voll auszuschöpfen, ist eine Reihe inhaltsorientierter Anforderungen zu stellen. Die **Unternehmensphilosophie** muß:

- die **spezifische Kompetenz** der Unternehmung aufzeigen, entweder in Sloganform oder als knappe Darstellung des Problemlösungsbeitrags der Unternehmung;
- eine **realisierbare Utopie** propagieren, die einen Beitrag zur Lösung gegenwärtiger und zukünftiger Probleme verspricht;
- über die **grundlegenden Ziele** sowie über die **Art und Weise**, wie diese erreicht werden sollen, informieren;
- das **Verhältnis des Unternehmens zu relevanten Zielgruppen** bestimmen;
- **Erfolgskriterien festlegen.**

(Vgl. zu diesen Anforderungsbedingungen Kubicek, 1984, S. 184-186; Bernet, 1982, S. 138-140; Pascale/Athos, 1982, S. 217-219; Ouchi, 1982, S. 113, 136; Gabele, 1981, S. 251; Heinen, 1981, S. 140f.; Hofmann, 1979, S. 1035; Lessing/Schwetlick, 1976, S. 152-156).

Dabei bestimmt die Unternehmensphilosophie die **Zielrichtung** und den **Rahmen für das gegenwärtige und zukünftige Handeln** der Unternehmung, ohne jedoch Maßnahmen und Mittel festzulegen. Wegen der grundsätzlichen und langfristigen Gültigkeit der Unternehmensphilosophie sind lediglich **allgemein gehaltene Vorgaben** sinnvoll. Die Güte einer sorgfältig ausgearbeiteten Unternehmensphilosophie zeigt sich daran, ob diese sich auf allgemeine und bekannte Platitüden beschränkt, oder ob sie als echte Entscheidungsgrundlage fungieren kann.

3.2.3 Umsetzung der Unternehmensphilosophie im Rahmen der Gestaltung des Corporate Identity-Mix

Die Ausrichtung der Unternehmung an führungs- und imagebezogenen Zielen macht die - an der Unternehmensphilosophie orientierte - **Gestaltung des Corporate Identity-Mix** erforderlich. Nachfolgend werden exemplarisch Bereiche der Unternehmenspolitik besprochen, in denen - im Zuge der Umsetzung einzelner Mix-Elemente - Corporate Identity-orientierte Grundsätze zum Tragen kommen.

3.2.3.1 Corporate Behavior

Corporate Behavior umfaßt die Verhaltensweisen des Unternehmens, die unternehmensintern und -extern wahrgenommen, herkömmlich auch als "Stil des Hauses" beschrieben werden. Dieser Stil zeigt sich insbes. im Umgang mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern. Ziel der Corporate Identity-Strategie ist es, das hier entstehende Image am Entwurf eines Soll-Images zu messen und ggf. zu korrigieren. Dies wird bezogen auf Verhaltensweisen der Mitarbeiter bzw. der Unternehmung insgesamt möglich, wenn für Handlungsalternativen Vorgaben in Gestalt eines **normativen Rahmenkonzepts** zur Verfügung stehen, die verhaltensbestimmend wirken. Einen maßgeblichen Einfluß auf den "Umgangston" im Unternehmen wie auf die nach außen gerichteten Verhaltensweisen übt die **Personalpolitik** aus. Deshalb wird sie hier exemplarisch herausgegriffen, um die instrumentelle Seite der Entstehung von Corporate Behavior aufzuzeigen.

Die aus der Unternehmensphilosophie für die Personalpolitik abgeleiteten Grundsätze werden allgemein auch als **Führungsgrundsätze** bezeichnet. Sie sollen sich auf das ganze **personalpolitische Instrumentarium** beziehen, also auf Wahl des Führungsstils, Gestaltung des Personalaufwands, Ausbildungs- und Stellenbesetzungspolitik, Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Personalwerbung (vgl. Nieschlag/Schnellinger, 1975, Sp. 1648-1651). Indem die Personalpolitik Einfluß auf Personalauswahl und -entwicklung ausübt, wird sie für die Unternehmensführung zu einem Instrument der Gestaltung der Unternehmenskultur und damit der Schaffung einer Corporate Identity (zum Stellenwert im Rahmen der Prozeßstandardisierung vgl. Kreutzer, 1986b).

Dieser Einfluß liegt in der Umsetzung einer spezifischen, sich in der Unternehmensphilosophie begründenden Denkhaltung. So kann über die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur hinaus das Mitarbeiterverhalten in eine bestimmte Richtung, bspw. von einer bürokratisch funktionierenden Sicherheitsorientierung (**Rollenkultur**) zur risikofreudigen Problemorientierung (**Aufgabenkultur**) verändert werden.

Gelingt es der Personalpolitik, die Mitarbeiter vom "Stil des Hauses" zu überzeugen, d.h. werden Führungsgrundsätze und Denkhaltung allgemein angenommen, dann wird das angestrebte **Corporate Behavior** auch **wahrnehmbar**.

3.2.3.2 Corporate Design

Die zweite tragende Säule eines Corporate Identity-Konzepts ist das **Corporate Design**. Dessen Leistung läßt sich am Beispiel der Produktpolitik aufzeigen. Corporate Design kann hier auf das Ziel der Profilierung im Rahmen einer Corporate Identity-Strategie wirken, indem das Produkt durch die symbolische Wirkung eines entsprechend gestalteten Designs **Kommunikationsträger einer zur Unternehmung gehörenden Idee** wird (vgl. zur Vermittlung der Unternehmensphilosophie durch Produkte Mayr-Keber, 1985, S. 305; zur Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit durch Symbole allgemein Erke, 1985; Bössi-Dünker, 1981; sowie an Beispielen Czerny, 1985; Scheffner, 1985; Antonoff, 1984, S. 33-70; Burla, 1981, S. 24-27). Wissen, welches für die Übertragung derartiger Informationen durch Zeichen der Werbung, Produktgestaltung oder des Firmenlogos genutzt werden kann, ist allerdings noch nicht theoretisch abgesichert (vgl. Schiebel 1985). Ein Folgeeffekt der Profilierung der Unternehmung durch eine Corporate Identity-Strategie zeigt sich in der **Abhebung der eigenen Produkte** gegenüber denen der Konkurrenz auch dann, wenn Produktdifferenzierung oder Zusatznutzen nicht mehr am Markt greifen (vgl. bspw. Birkigt/Stadler, 1985, S. 56; Sarasin, 1985, S. 171f.; Heinen, 1981, S. 129f.).

Die Bedeutung einer **produktübergreifenden Vermittlung von Informationen** wurde schon sehr früh von Domizlaff, dem "Vater der Markentechnik", erkannt. "Der Wert eines...Unternehmens liegt...in einem Stil, der niemals mit dem landläufigen Reklamebegriff vereinbart werden kann" (Domizlaff, 1982, S. 69; Erstauflage 1939). Für die Erzeugung und Übertragung dieses Stils empfiehlt er Grundsätze, die in dem Ziel münden, nicht die Werbung bewußt zu machen, sondern das Markenvertrauen unterbewußt zu stärken (vgl. ebenda, S. 161). Der dahinterstehende Gedanke ist, den zum Kauf anregenden Stil des Kaufmanns von Seiten des Unternehmens nicht durch Reklame, sondern durch Stil zu ersetzen, der bis hin zum Verkaufspersonal wirken soll (vgl. ebenda, S.164).

Domizlaff hat damit schon vor über vierzig Jahren aufgezeigt, was bis heute für eine Corporate Identity-Strategie von großer Bedeutung ist. Hier sei es zumindest als These formuliert: Eine **von klaren Werten** der Unternehmensphilosophie **geprägte Produktpolitik** läßt Produkte für sich selbst sprechen, d.h. sie sind in der Lage, die aus der Unternehmensphilosophie übernommenen Werte an den Konsumenten weiter zu vermitteln. So kann die Unternehmensführung eine durch Corporate Identity standardisierte und bereicherte **Produktpolitik als Instrument der Darstellung ihrer Philosophie** nutzen.

Im Rahmen der Erarbeitung eines **Corporate Design** stellt sich die Frage, in welcher Form bestehende Unternehmen und/oder Produkte in ein gemeinsames Konzept zu integrieren sind. Hierbei können **alternative Intensitätsgrade** zum Einsatz kommen:

- I. **Vollständige Einbeziehung in die Gruppen-Identität**
(bspw. Verwendung nur eines Firmenlogos)
- II. **Kombination von Gruppen- und Unternehmensidentität**
(Kombination von Logos)
- III. **Verdeutlichung der Referenz zur Gruppe**
("...ein Unternehmen der XY-Gruppe")
- IV. **Aufbau bzw. Aufrechterhaltung einer völlig eigen ständigen Identität**
(es wird nur das Logo des Tochter-Unternehmens benutzt; ein Hinweis auf die Gruppenzugehörigkeit erfolgt nicht)

Z.T. wird bei der Erarbeitung eines **Corporate Design** betont, daß sich die verschiedenen "Sub-Identitäten" nur in verschiedenen Firmenzeichen konkretisieren, während alle anderen Gestaltungsrichtlinien und -empfehlungen generell verbindlich seien (vgl. zu einem solchen Vorgehen im Hause Vorwerk Schmidt, 1984, S. 70). U.E. stellt dies ein sehr problematisches Vorgehen dar, weil hierbei zum einen die enge **Verzahnung** zwischen den einzelnen **Corporate Design-Elementen**, zum zweiten aber die noch bedeutsameren Beziehungen zwischen **Corporate Design**, **Corporate Identity** und **Unternehmensphilosophie** unberücksichtigt bleiben. Corporate Design stellt ja nur eine Komponente des Corporate Identity-Konzepts dar; folglich kann Corporate Design nicht als eigenständiger, von Corporate Identity und Unternehmensphilosophie losgelöster Gestaltungsansatz aufgefaßt werden.

Hinsichtlich der **Gestaltung des Firmenzeichens** ist eine Variante auszuwählen, die positive Aspekte des alten Firmenzeichens (als Ausdruck vergangener Marktinvestitionen) mit einer eventuell notwendigen verbesserten ästhetischen Anmutung, Lesbarkeit und Funktionalität verbindet. Dabei ist von entscheidender Bedeutung, daß die vom äußeren Erscheinungsbild ausgehenden Assoziationen bei den relevanten Zielgruppen in die gewünschte Richtung gehen (vgl. dazu Schmidt, 1984, S. 71; zum Stellenwert von Symbolen im Kontext "symbolischer Führung" Lasser, 1987).

3.2.3.3 Corporate Communications

Die Auseinandersetzung mit Aspekten des Wertewandels macht deutlich, daß der Unternehmenserfolg in zunehmendem Maße davon beeinflußt wird, ob und inwieweit es der Unternehmung gelingt, **gesellschaftliche Entwicklungen** und daraus resultierende Anforderungen systematisch **zu berücksichtigen** (vgl. Raffée/Wiedmann 1985a, S. 579 und 1983).

Im Zusammenhang mit der hieraus resultierenden Forderung nach einem **gesellschaftsorientierten Marketing** ist die Entwicklung des **Corporate Communications-Konzepts** zu sehen (vgl. Raffée/Wiedmann, 1985b). Grundlegende Idee ist die Transformation einer - die Perspektive der Gesellschaftsorientierung einschließenden - Unternehmensphilosophie in Grundsätze für alle nach innen und außen gerichteten Kommunikationsaktivitäten der Unternehmung (vgl. ebenda, S. 665 und 683).

Corporate Communications ist dabei als **strategisches Dach** von Absatz- und Beschaffungswerbung, Verkaufsförderung sowie der PR-Arbeit zu verstehen. Corporate Communications greift hier also weit über das PR-Konzept hinaus, da "...nicht nur - wie nach traditionellem PR-Verständnis bereits üblich - imagebildende PR-Maßnahmen die Zielerreichung im Absatz- und Beschaffungssektor fördern. Vielmehr müssen auch umgekehrt die Kommunikationsmaßnahmen im Absatz- und Beschaffungsbereich so geplant werden, daß sie einen positiven Beitrag zur Imageprofilierung leisten" (ebenda, S. 666).

Generelle Zielsetzung von Corporate Communications ist es, bei allen Austauschpartnern **Unterstützungspotentiale** aufzubauen, voll auszuschöpfen und langfristig zu sichern. Weiterhin sollen **Synergieeffekte** systematisch genutzt werden. Um dies zu erreichen, ist im Rahmen von Corporate Communications eine **Strategie der Glaubwürdigkeit** einzuschlagen, in deren Rahmen insbesondere eine **gesellschaftsorientierte Leistungspolitik** gefordert ist. Anliegen ist es hier, die Leistungspolitik der Unternehmung dem sozialen Wandel und den daraus resultierenden gesellschaftlichen Anforderungen anzupassen. Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzungen ergeben sich vor allem zwei **Aufgabenfelder der Corporate Communications**.

Corporate Communications soll das **Risiko einer negativen Beeinflussung des Unternehmensimage** bzw. generell einer "ungünstigen" Beeinflussung von Wertvorstellungen des Bürgers durch Medien, Bürgerinitiativen etc. **mindern**. Es soll versucht werden, einseitigen Verantwortungszuweisungen, überzogenen Ansprüchen sowie einer verengten, techno-ökonomische Sachzwänge vernachlässigenden Problemperspektive entgegenzutreten und insgesamt die Positiva der Unternehmung im Bewußtsein der Austauschpartner zu festigen. Weiterhin soll Corporate Communications sowohl bei eher grundsätzlichen und gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen als auch bei der Bewältigung konkreter Krisensituationen darauf abzielen, **Unterstützungspotentiale innerhalb der Gesellschaft zu identifizieren und zu mobilisieren**.

Anhand der hier dargestellten Grundzüge des Corporate Communications-Konzepts läßt sich dessen Bedeutung für die kommunikative Umsetzung der Unternehmensphilosophie aufzeigen. Durch den Einstieg in die Arena gesellschaftlicher Diskussion in Form der **Darlegung von Standpunkten** und der **Bereitschaft zum Dialog** ergibt sich für die Unternehmung zur Erzielung von Glaubwürdigkeit die Notwendigkeit, in sich konsistent zu argumentieren. Voraussetzung hierfür ist eine Konzeption zur Kommunikation der Unternehmensphilosophie. Ergebnis eines solchen Kommunikationskonzepts wird potentiell ein **Identitätsgewinn** sein, den die Unternehmung bezüglich ihres Images realisieren kann. Dieser Identitätsgewinn erklärt sich aus dem Verbund kommunikativer Wirkungen, die sämtliche kommunikativen Einzelmaßnahmen erfaßt, auf ihre Kompatibilität überprüft und an den von der Unternehmensphilosophie vorgegebenen Grundsätzen neu ausrichtet. Für die Kommunikationsaktivitäten läßt sich dabei folgender **Aktionsradius** abstecken (Wiedmann, 1984b; Raffée/Wiedmann, 1985, S. 668-676):

- Aus der Kompetenzformulierung abgeleitet wird die Leistung der Unternehmung für die Gesellschaft verdeutlicht (**leistungsbezogene Kommunikation**).

In diesem Kontext ist die Kampagne "Chemie ist..." des Bundesverbandes der **Chemischen Industrie** anzusiedeln, die hier versucht, Vorurteile gegen "Chemie" durch das Aufzeigen unverzichtbarer Einsatzbereiche chemischer Produkte im täglichen Leben abzubauen.

- Mißverständnisse werden ausgeräumt (**imagebezogene Kommunikation**).

Die **pharmazeutische Industrie** versucht vor diesem Hintergrund, durch Darlegung des eigenen Standpunkts dem pauschalen Vorwurf entgegenzutreten, **Tierversuche** seien nicht notwendig.

- Schließlich geht es darum, auf Rahmenbedingungen für die Unternehmung durch Kommunikation Einfluß zu nehmen (**kontextbezogene Kommunikation**).

Ein Schritt in diese Richtung unternahm Eduard Reuter, Vorstandsmitglied der **Daimler Benz AG**, in einem **ZEIT-Artikel**. Dort bezieht Reuter Stellung zu Herausforderungen moderner Technik sowie zu Perspektiven einer gesellschaftspolitischen Problembewältigung und regt damit den Dialog zu diesem Problembereich an (vgl. Reuter, 1986, S. 41). Ein solches Vorgehen ist insbes. auch in Zusammenhang mit der in Abschnitt 3.1.2.2 aufgezeigten Bedeutung der Pressearbeit für die Imagepolitik eines Unternehmens zu sehen.

Die Bereitschaft zu einem derartigen Dialog dient letztendlich auch zu einem **kritischen Hinterfragen eigener Positionen**. Wenn die Unternehmung einen für sich vertretbaren Standpunkt erarbeitet und diesen darlegt, schafft sie damit die Voraussetzung für Dritte, diesen zu diskutieren und ggf. zu teilen. Der **Identitätsgewinn** für die Unternehmung läßt sich also zum einen auf die Versachlichung von Standpunkten durch einen verbesserten Informationsfluß zurückführen. Er ist zum anderen darin zu sehen, daß die Unternehmung sich durch ein derartiges Kommunikationskonzept eine

konsensfähige Basis schafft, die den durch Wertewandel sich ergebenden Anforderungen der Gesellschaft entspricht. Das zentrale Anliegen der Corporate Identity-Strategie, die **Schaffung eines Wertekonsenses nach innen und außen**, findet somit durch das Konzept der Corporate Communications einen Gestaltungsrahmen für die Planung und Umsetzung aller kommunikativen Aktivitäten.

4. Zur Formulierung von Unternehmensphilosophien und zur Verwirklichung der Corporate Identity-Strategie in bundesdeutschen Unternehmen - Eine explorative Studie

4.1 Konzeption und Durchführung

Die vorangegangenen Ausführungen zum Bereich Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie und Corporate Identity stellen einen geeigneten **Bezugsrahmen** dar, um darauf aufbauend Fragen hinsichtlich der Verwirklichung einer Corporate Identity-Strategie sowie der Formulierung einer Unternehmensphilosophie in der Praxis aufzuwerfen. Im Rahmen der von uns durchgeführten empirischen Untersuchung waren dabei folgende **Fragestellungen** von besonderem Interesse:

1. **Einschätzung und Vorliegen von Unternehmensphilosophie und Corporate Identity-Strategie**
(Was wird bspw. von Unternehmensphilosophie und Corporate Identity-Strategie erwartet?)
2. **Fragen zur Formulierung der Unternehmensphilosophie**
(Wie erfolgte die **Ausarbeitung** der Unternehmensphilosophie: Ziele und Funktionen, Art und Weise der Erarbeitung, einbezogene Informationen?)
3. **Fragen zur Corporate Identity-Strategie**
(Ziele und Funktionen, organisationale Maßnahmen im Rahmen der Corporate Identity-Strategie, Wirkungen sowie Möglichkeiten und Probleme ihrer Messung?)

Ergänzend dazu wurden allgemeine Fragen zur Klassifikation der Unternehmen gestellt (bspw. Rechtsform, Größe, Wettbewerbsposition).

Um Antwort auf diese Fragen zu erhalten, wurde - abgesehen von einigen flankierenden Gesprächen mit ausgewählten Firmenrepräsentanten - der Weg einer **schriftlichen Befragung** eingeschlagen. Wir sind uns natürlich darüber bewußt, daß damit nicht nur Probleme etwa hinsichtlich der Antwortfähigkeit und -willigkeit verbunden sind, sondern generell lediglich **Teilaspekte** vor dem Hintergrund der Gestaltung von Unternehmensphilosophien und Corporate Identity-Strategien erfaßt werden konnten. Die vorliegende Studie zeichnet sich insofern durch einen **explorativen Charakter** aus. Mit ihr ist nur eine grobe Bestandsaufnahme möglich.

Der **explorative Charakter** der vorliegenden Studie findet seinen Ausdruck auch darin, daß wir auf eine repräsentative Erhebung verzichtet haben. Insgesamt wurden 112 Unternehmen angeschrieben (incl. Vereine und nicht-kommerzielle Organisationen), von denen 55 antworteten; das entspricht einem **Rücklauf von 49 %**.

Sechs Unternehmen erklärten, nicht in der Lage zu sein, den Fragebogen sinnvoll zu beantworten. Eines dieser Unternehmen, Dr. Thomae, sandte allerdings die für sich gültigen Grundsätze von Boehringer Ingelheim zu. AEG und Opel konnten keine Angaben machen, da sie gerade am Beginn der Erarbeitung einer Corporate Identity-Strategie standen. Zwei der zehn angeschriebenen Vertriebsgesellschaften japanischer Unternehmen, Fuji und Sony, konnten den Fragebogen ebenfalls nicht beantworten, da für sie keine Abstimmung der Unternehmensphilosophie mit der des Stammhauses erfolgte. Sony gab an, sich gewissen Grundsätzen verpflichtet zu fühlen, die allerdings nie präzisiert wurden. Fuji bezeichnete die Abstimmung von Corporate Identity und Unternehmensphilosophie zum jetzigen Zeitpunkt als zu problematisch und zu zeitaufwendig.

Somit konnte der Auswertung die Fragebogen einer **Stichprobe von $n = 45$** zugrunde gelegt werden, was einem **bereinigten Rücklauf von 40 %** entspricht. Es ist allerdings zu beachten, daß auch bei den letztendlich einbezogenen Fragebogen Teilfragen unbeantwortet blieben. Auf wievielen Antworten die jeweiligen Ergebnisse basieren, kann den einzelnen Tabellen entnommen werden.

Stellt man in Rechnung, daß die in die Auswertung **einbezogenen Unternehmen** bereits durch ihre Teilnahme ein **gewisses Interesse an der vorliegenden Themenstellung** signalisierten, so ergeben sich - über die fehlende Repräsentativität hinaus - natürlich im Hinblick auf die Untersuchungsergebnisse weitere **Verzerrungseffekte**. Erneut ist also auf den lediglich explorativen Charakter unserer Studie hinzuweisen.

4.2 Ausgewählte Untersuchungsergebnisse

4.2.1 Einschätzung und Vorliegen von Unternehmensphilosophie und Corporate Identity-Strategie

Jeweils **89 %** der Unternehmen halten **Unternehmensphilosophie** und **Corporate Identity** für **sehr wichtig**, während die restlichen **11 %** diese Bereiche jeweils **nicht für wichtig** erachten. Diese sehr hohen Prozentsätze sind daran zu überprüfen, ob eine Corporate Identity-Strategie auch verfolgt wird, sowie ob in deren Rahmen eine Unternehmensphilosophie erarbeitet wurde. **78 %** aller Unternehmen **verfolgen eine Corporate Identity-Strategie** (siehe Tab. 1). Bis auf Triumph-Adler gaben diese Unternehmen auch an, eine Unternehmensphilosophie zu besitzen.

	Unternehmensphilosophie			Verfolgung einer CI-Strategie
	schriftlich	"in den Köpfen"	nicht formuliert	
Anonym 1 2	x			
Anonym 2 2		x		x
Anonym 3		xx		x
AIESEC	xxxx			x
Alpirsbacher Klosterbräu		xx		x
Audi		xx		x
B.A.T.	xxxx			x
Bayerische Rück		xx		x
BBC 1 2		x		x
Beiersdorf	xxxx			x
Bertelsmann	xxxx			x
BfG	xxx			x
BMW	xxxx	xx		x
Boehringer Mannh.		xx		x
Boss		x		x
Cannstatter VoBa	xxxx			x
Daimler Benz	xxx			x
Deutsche Bundespost		xx		x
Dresdner Bank			x	
Esso 1 2	xxxx			
Ford	xxxx			x
Hewlett Packard	xxxx			x
Hoechst		x		x
Hutschenreuther	xxx			x
König-Brauerei	xxxx			x
Lamy	xxxx			
Merck 1		x		
Montblanc-Simplo	xxxx			x
Oetker	xxxx			x
Olivetti	xxx			x
Pegulan	xxxx			x
Porsche	x			x
Procter & Gamble	xxx			x
Rodenstock		xx		
Schering	xxxx			x
Schott		xx		x
Schweppes	xxx			
SEL	x			x
Shell 2	xxxx			
Siemens	xxx			x
Stihl	x			x
Triumph-Adler			x	x
Unilever	x			
Wang	xxx			
Wilkhahn	xxxx			x
	30 = 67%	14 = 31%	2 = 4 %	35 = 78 %

xxxx Zusendung einer schriftlichen Dokumentation

xxx Zusendung einer Kompetenzformulierung

xx schriftliche Unternehmensphilosophie in Bearbeitung

x liegt vor

1 halten Unternehmensphilosophie nicht für wichtig

2 halten Corporate Identity-Strategie für weniger wichtig

Tab. 1: Gesamtüberblick der Stichprobe

Insgesamt verfügen dreißig der Unternehmen (67 %) über eine schriftlich niedergelegte Unternehmensphilosophie, siebzehn sandten eine schriftliche Dokumentation zu, acht nannten ihre Kompetenzformulierung, während 4 Unternehmen keine Angaben machten. Bei weiteren vierzehn der Unternehmen (31 %) liegt eine Unternehmensphilosophie zumindest "in den Köpfen" vor; 57 % dieser Gruppe arbeiten momentan an einer schriftlichen Formulierung.

Die Unternehmen, die zwar Unternehmensphilosophie und Corporate Identity-Strategie für wichtig halten, selbst aber keine Corporate Identity-Strategie verfolgen, begründen dies wie folgt:

- Lamy, Unilever und Schweppes verfolgen die Zielsetzungen einer Corporate Identity-Strategie, ohne explizit auf Corporate Identity Bezug zu nehmen. Schweppes sieht seine Corporate Identity dabei durch die Brand Identity hergestellt.
- Rodenstock gab Mangel an Zeit und qualifiziertem Personal als Grund dafür an, daß keine Corporate Identity-Strategie verfolgt wird.
- Wang und die Dresdner Bank arbeiten zur Zeit an der Entwicklung einer Corporate Identity-Strategie.

Die Gründe für das vollständige Fehlen bzw. das Fehlen einer schriftlich niedergelegten Unternehmensphilosophie sind bei:

- Triumph-Adler ein Wechsel im Vorstand, Dominanz von "kurzfristigen Strategien bzw. Taktiken", zeitliche Engpässe und andere Prioritäten sowie eine fehlende Harmonie der Entscheidungsträger betreffend "philosophischer" oder "kurzfristig opportuner" Problemsicht.
- Anonym 2 sieht ein Problem im Finden von kurzen, knappen Formulierungen, ohne in Selbstverständlichkeiten zu verfallen.

Anhand dieser Angaben kann kein Widerspruch zwischen den Einschätzungen der Notwendigkeit einer Corporate Identity-Strategie und dem tatsächlichen Verhalten der Unternehmen festgestellt werden.

Die mit 89 % sehr hohe Wichtigkeitseinschätzung der Corporate Identity-Strategie ist durch die Feststellung zu relativieren, daß an dieser Untersuchung wohl primär Unternehmen teilgenommen haben, die sich mit der Verwirklichung einer Corporate Identity beschäftigen. Bei einer Verweigerungsrate von 51 % muß davon ausgegangen werden, daß sich ein ähnlich hoher Prozentsatz von Unternehmen nicht mit der Corporate Identity-Thematik befaßt.

Weiterhin interessieren die Gründe jener 11 % von Unternehmen, die eine Unternehmensphilosophie besitzen, diese aber nicht für wichtig halten:

- Nach Oetker sind nur wenige Fälle bekannt, in denen Unternehmensphilosophien dauerhaft und praxisnahe genutzt werden.

- ESSO und Montblanc Simplo halten den Begriff der Unternehmensphilosophie unpassend für Grundsätze des unternehmerischen Handelns, die schon immer dagewesen seien.

BBC und Merck halten die **schriftliche Dokumentation** der Unternehmensphilosophie für **weniger wichtig** und haben ihre Philosophie auch nicht in dieser Form niedergelegt.

- Nach Aussagen der BBC beschreiben zitierfähige schriftliche Philosophien das Leben, wie es sein sollte, nicht wie es ist. Dieser Widerspruch sei für die wissenden Mitarbeiter unauflösbar.
- Für Merck ist gelebte Philosophie immer eindeutig. Festlegungen jedoch seien dehnbar und von daher auch vielseitig interpretierbar.

Im Hinblick auf die **Bedeutung einer Corporate Identity-Strategie** hat sich herausgestellt, daß 89 % der befragten Unternehmen eine solche Strategie als **sehr wichtig** einstufen. Lediglich fünf Unternehmen (11 %) halten Corporate Identity für **weniger wichtig**:

Anonym 1, Anonym 2, BBC, ESSO und Shell. Anonym 1 begründete dies damit, daß eine Corporate Identity-Strategie nicht generell anwendbar sei, wobei diese Aussage nicht weiter begründet wird. Da die anderen vier Unternehmen Zielsetzungen i.S. einer Corporate Identity-Strategie verfolgen und ihre Einschätzung nicht begründen, liegt die Vermutung nahe, daß ihr Urteil auf eine **Ablehnung der Bezeichnung Corporate Identity** zurückzuführen ist.

Aufs Ganze gesehen läßt sich allerdings feststellen, daß sowohl die **Notwendigkeit einer Unternehmensphilosophie** als auch die **Zielsetzungen der Corporate Identity-Strategie** allgemein anerkannt werden.

Unilever begründete die Bedeutung einer Unternehmensphilosophie bsph. damit, daß es notwendig sei, das im Unternehmen vorhandene **Wertesystem** einmal für alle Interessierten **auszuformulieren**.

Der im Abschnitt 3 herausgestellte **Zusammenhang zwischen Unternehmensphilosophie und Corporate Identity** wird in ähnlicher Weise auch von Praktikern gesehen. 75 % der Unternehmen betrachten die Existenz der **Unternehmensphilosophie** als **Voraussetzung** für die **Gestaltung einer Corporate Identity-Strategie**. 22 % stimmen der Meinung zu, Unternehmensphilosophie und Corporate Identity-Strategie seien parallel zu entwickeln.

Nur eine Unternehmung, **Anonym 1**, sieht keinen Zusammenhang zwischen Unternehmensphilosophie und Corporate Identity-Strategie. Dies kann eine Ursache für die Probleme sein, die bei diesem Unternehmen mit der Umsetzung einer Corporate Identity-Strategie auftauchen.

4.2.2 Einzelergebnisse im Überblick

4.2.2.1 Vorbemerkung

Die Konzeption der Untersuchung war von der Hypothese geleitet, daß sich in den Angaben zu den Einzelfragen unterschiedliche Antworttendenzen erkennen lassen, wenn die Unternehmen entsprechend klassifiziert werden. Anhand der Auswertung der allgemeinen Fragen bieten sich folgende Klassifikationsmöglichkeiten an:

- Unternehmen mit schriftlich niedgelegter Unternehmensphilosophie,
- Unternehmen mit einer "in den Köpfen" vorhandenen Unternehmensphilosophie,
- Unternehmen ohne Unternehmensphilosophie.

Eine weitere Unterteilung von Unternehmen in Abhängigkeit davon, ob sie eine Corporate Identity-Strategie verfolgen oder nicht, erschien nicht sinnvoll. Unternehmen, die angaben, keine Corporate Identity-Strategie zu verfolgen, verfolgen gleichwohl in deren Bereich liegende Zielsetzungen bzw. arbeiten zur Zeit an einer Corporate Identity-Strategie, oder sie stören sich einfach an dieser Bezeichnung. Nur Anonym 1 machte aufgrund seiner Einschätzung keine Angaben zu Fragen über die Corporate Identity-Strategie.

Da sich die Antworten der anhand dieser Kriterien gebildeten Gruppen nur in wenigen Bereichen unterscheiden, wird im folgenden auf einen entsprechend gegliederten Ausweis der Untersuchungsergebnisse verzichtet. Bei jenen Bereichen, in denen sich interessante Unterschiede zeigten, fließt dies in die jeweilige Ergebniskommentierung ein.

Weiterhin wurde eine Klassifizierung danach vorgenommen, inwieweit Unternehmen im Rahmen der Erarbeitung der Unternehmensphilosophie oder Corporate Identity-Strategie auch Merkmale der Organisation oder Arbeitsbedingungen weiterentwickelt oder neu hinzugenommen hatten. Damit war die Vermutung verbunden, Unternehmen lassen sich hinsichtlich der Ausarbeitung einer Corporate Identity-Strategie unterscheiden. Im aufgespannten Bezugsrahmen wurde gezeigt, daß im Rahmen einer Corporate Identity-Strategie eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur notwendig ist. Fallen solche Prozesse weg, dann ist darauf zu schließen, daß eine Corporate Identity-Strategie lediglich unter imagepolitischen Gesichtspunkten verfolgt wird.

Auch hier zeigen sich gewisse Gruppenunterschiede, die jedoch keine deutliche Klassifikation der Unternehmen zulassen. Deshalb soll in der folgenden Auswertung

primär auf die generellen Antworttendenzen eingegangen werden. Diese Vorgehensweise bietet den Vorteil, daß die Antworten aller Unternehmen, die sich mit einer Frage beschäftigt haben, berücksichtigt werden können. Hieraus läßt sich am ehesten ein allgemeiner Überblick über die in der Praxis vorliegenden Einschätzungen einer Corporate Identity-Strategie gewinnen.

4.2.2.2 Ergebnisse zur Formulierung der Unternehmensphilosophie

4.2.2.2.1 Gründe der Erarbeitung der Unternehmensphilosophie

Denkanstoß für die Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie waren für die meisten Unternehmen eine **Orientierungsschwäche der Unternehmensorgane** sowie Imageprobleme (siehe Tab. 2).

	Zahl der Antworten	% der Unternehmen
Orientierungsschwäche der Unternehmensorgane	14	66,7
Imageprobleme	12	57,1
zunehmende Konkurrenz	6	28,6
Mitarbeiterunzufriedenheit	5	23,8
gesättigte Märkte	5	23,8
Verlust gesellschaftlicher Zustimmung	4	19,0
rückläufige Erfolgskennzahlen	2	9,5
Sanktionen gegenüber der Unternehmung	0	-
Abwanderung von Kunden	0	-
(21 antwortende Unternehmen)		

Zur Tabellen-Interpretation: Diese Frage läßt **Mehrfachantworten** zu. Insgesamt gaben 21 Unternehmen 48 Antworten, d.h. 22 der Unternehmen, die eine Unternehmensphilosophie besitzen, gaben keine Antwort.

Tab. 2: Was war der **Denkanstoß** zur Erarbeitung der Unternehmensphilosophie?

Unternehmen ohne schriftlich niedergelegte Unternehmensphilosophie messen dabei **zunehmender Konkurrenz** mit 50 % und der **Orientierungsschwäche von Unternehmensorganen** mit 83,3 % deutlich größere Bedeutung zu. Diese Ergebnisse bestätigen die in Abschnitt 3 für die Umsetzung einer Unternehmensphilosophie herausgestellte Bedeutung der führungs- und imagebezogenen Ziele.

Weitere Gründe für die Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie waren:

- Bestimmung des augenblicklichen Standorts sowie eines langfristig gültigen Bezugsrahmens "für Denken und Planung" (12 Nennungen).
- Schaffung eines Orientierungsrahmens für die Mitarbeiter sowie nach außen (8 Nennungen).
- Positionierung der Unternehmung unter Identitäts- und Imagegesichtspunkten (7 Nennungen).
- Umwandlung der Gesellschaftsform (1 Nennung).

Damit läßt sich feststellen, daß die Mehrzahl der Unternehmen in der Unternehmensphilosophie einen **Orientierungsrahmen** sieht, der nach innen unter führungs- und nach außen unter imagepolitischen Gesichtspunkten wirksam werden soll. Die Begründung von **Wilkhahn** sei hier wegen der besonders gelungenen Verdeutlichung der Notwendigkeit zur Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie zitiert (siehe auch Anhang 5):

"Aus dem Motiv der Unternehmung an sich entwickeln sich Politiken, die als Klammer/Basis zur 'Philosophie' geraten (können). Philosophie macht Motive deutlich, zielt auf Motive ab und beeinflusst sie - Motive von Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Umwelt (Gesellschaft)." Dabei wird von Wilkhahn folgende Zielsetzung verfolgt: "Ausrichtung aller Kräfte auf ein eingehendes, verständliches Ziel Identität und Identifikation auf einen Nenner bringen."

4.2.2.2.2 Ziele und Funktionen der Unternehmensphilosophie

Die Ziele und Funktionen, die Unternehmen ihrer Philosophie zuschreiben, schließen sich direkt an die Gründe für deren Erarbeitung an. Die am häufigsten genannten **Ziele der Formulierung und Einführung der Unternehmensphilosophie** lassen sich in die Kategorie **mitarbeiterorientierte Ziele** einordnen (siehe Tab. 3). Unternehmen mit schriftlich niedergelegter Unternehmensphilosophie gaben zu 100 % mitarbeiterorientierte Ziele an. Dies gilt auch für Unternehmen, die im Rahmen der Corporate Identity-Strategie organisatorische Veränderungen trafen.

Bei Unternehmen ohne eine schriftlich niedergelegte Unternehmensphilosophie werden demgegenüber in 90,9 % der Fälle **marktorientierte Ziele** als wichtigste Ziele

genannt. Auch die **Abhebung von Wettbewerbern** und die **Anpassung an Umweltentwicklungen** wurde von diesen Unternehmen häufiger als Ziel genannt.

	Zahl der Antworten	% der Unternehmen
mitarbeiterorientierte Ziele	38	95,0
marktorientierte Ziele	32	80,0
ökonomische Ziele	31	77,5
gesellschaftsorientierte Ziele	28	70,0
Abhebung von Wettbewerbern	22	55,0
Anpassung der Unternehmung an zukünftige Umweltentwicklungen	22	55,0
bessere Koordination der Unternehmensorgane	20	50,0
(40 antwortende Unternehmen)		

Tab. 3: Welche **Ziele** waren mit der Formulierung und Einführung der Unternehmensphilosophie verbunden?

Die Betrachtung der **Funktionen**, die eine Unternehmensphilosophie erfüllen soll, stellt eine Verbindung zu den oben aufgezeigten Zielsetzungen dar. Die Unternehmensphilosophie dient in erster Linie der **Dokumentation und Erklärung des Unternehmenszwecks** sowie der **Darstellung der Funktion des Unternehmens für die Gesellschaft**. Den Mitarbeitern dient sie vor allem zur **Ableitung von Handlungsrichtlinien** für die Unternehmenspolitik, besonders durch die **Darlegung der Führungsgrundsätze** (siehe Tab. 4).

	Zahl der Antworten	% der Unternehmen
Dokumentation und Erklärung des Unternehmenszwecks	36	83,7
Basis zur Ableitung konkreter Handlungsrichtlinien für die Unternehmenspolitik und die Mitarbeiter allgemein	35	81,4
Darstellung der Funktion der Unternehmung für die Gesellschaft	30	69,8
Darlegung der Führungsgrundsätze	26	60,5
Positionierung im Wettbewerberumfeld durch Herausstellen eigener Stärken	25	58,1
(43 antwortende Unternehmen)		

Tab. 4: Welche **Funktionen** soll die Unternehmensphilosophie erfüllen?

Mit den Teilfragen 8b und 9b des vorliegenden Fragebogens (vgl. Anhang) wurde nach der Wichtigkeit der einzelnen Ziele und Funktionen für die Unternehmen gefragt, um auf diese Weise die dahinterstehende **Präferenzstruktur** zu erfassen. Hierbei zeigt sich noch einmal eine deutlichere Akzentuierung der **Markt- und Mitarbeiterorientierung** bei den Zielen, während bei den Funktionen die **Dokumentation des Unternehmenszwecks** sowie die **Ableitung von Handlungsrichtlinien** dominieren (siehe Tab. 5).

Ziele	Ranghäufigkeit			mittlerer Rangwert	Rang
	1	2	3		
marktorientierte	18	$2 \times 2 = 4$	$3 \times 3 = 9$	1,35	1
mitarbeiterorientierte	14	$10 \times 2 = 20$	$2 \times 3 = 6$	1,54	2
ökonomische	10	$4 \times 2 = 8$	$3 \times 3 = 9$	1,59	3
Abhebung von Wettbewerbern	7	$2 \times 2 = 4$	$3 \times 3 = 9$	1,67	4
gesellschaftsorientierte	6	$4 \times 2 = 8$	$3 \times 3 = 9$	1,77	5
Koordination	4	$3 \times 2 = 6$	$3 \times 3 = 9$	1,90	6
Anpassung an Umweltentwicklungen	3	$4 \times 2 = 8$	$4 \times 3 = 12$	2,09	7
(40 antwortende Unternehmen)					

Funktionen	Ranghäufigkeit			mittlerer Rangwert	Rang
	1	2	3		
Dokumentation des Unternehmenszwecks	21	$6 \times 2 = 12$	$2 \times 3 = 6$	1,34	1
Ableitung von Handlungsrichtlinien	21	$6 \times 2 = 12$	$5 \times 3 = 15$	1,50	2
Darstellung der Funktion der Unternehmung	9	$5 \times 2 = 10$	$4 \times 3 = 12$	1,72	3
Positionierung im Wettbewerberumfeld	9	$7 \times 2 = 14$	$4 \times 3 = 12$	1,75	4
Darlegung der Führungsgrundsätze	7	$5 \times 2 = 10$	$5 \times 3 = 15$	1,88	5
(43 antwortende Unternehmen)					

Der **mittlere Rangwert** errechnet sich aus der **Summe der gewichteten Antworten** (bspw. bei marktorientierten Zielen $18 + 4 + 9 = 31$, dividiert durch die **Anzahl der insgesamt gegebenen Antworten** $18 + 2 + 3 = 23$).

Tab. 5: **Wichtigkeit** von Zielen und Funktionen der Unternehmensphilosophie

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse kann festgestellt werden, daß die **Unternehmensphilosophie** - insbesondere wenn sie schriftlich vorliegt - als **Instrument zur Realisierung führungs- und imagebezogener Ziele** der Unternehmung betrachtet wird. Ökonomische Ziele werden demgegenüber nicht besonders hervorgehoben.

Anhand einer tiefergehenden Analyse der Antworten auf die offenen Fragen kann die in Abschnitt 3 herausgestellte **Bedeutung der Unternehmensphilosophie** für die **Entstehung einer Corporate Identity** bestätigt werden. Vier Unternehmen (Anonym 3, BMW, Siemens und Wilkhahn) nannten explizit die **Schaffung einer eigenen Identität als Zielsetzung der Unternehmensphilosophie**. Weiterhin stellen alle Unternehmen, die die offenen Fragen beantworteten, heraus, daß der **Unternehmensphilosophie als Leitbild für die strategische Führung** große Bedeutung zukommt.

In diesem Kontext hebt Schott den Aspekt der **Beurteilung der Unternehmung anhand veröffentlichter Grundsätze** hervor. Für Schott ist die Unternehmensphilosophie auch die "Formulierung einer verbindlichen "Meßlatte", mit der beurteilt werden kann, ob die gesetzten Ansprüche verwirklicht wurden".

4.2.2.2.3 Vorgehen bei der Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie

• Wer ist an der Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie beteiligt?

Für die Erarbeitung der Unternehmensphilosophie war bei den befragten Unternehmen grds. die **Unternehmensleitung** verantwortlich. Wichtigste Stütze bei der Erarbeitung war ein **Projektteam**, das sich i.a.R. aus leitenden Angestellten verschiedener Abteilungen zusammensetzte. Ein Viertel der Unternehmen zog ferner **externe Berater** hinzu (siehe Tab. 6). BMW, Procter & Gamble sowie Schering erwähnten darüber hinaus die Mitwirkung von **Spezialisten für Organisationsentwicklung**.

	Zahl der Antworten	% der Unternehmen
Unternehmensleitung/-eigner	39	97,5
Projektteam	16	40,0
Mitarbeiter	11	27,5
externe Berater	10	25,0
Kapitalgeber	6	15,0
Betriebsrat	5	12,5
Abnehmer	2	5,0
Institutionen	1	2,5
Lieferanten	0	-
Kooperationspartner	0	-
(40 antwortende Unternehmen)		

Tab. 6: Welcher **Personenkreis** wirkte bei der Erarbeitung der Unternehmensphilosophie mit?

Die Einbeziehung der Mitarbeiter kann auf unterschiedliche Weise realisiert werden:

- Die Einbeziehung der Mitarbeiterschaft über den **Betriebsrat** bzw. durch deren **repräsentative Vertretung** wurde von der Deutschen Bundespost sowie von Schering, Shell, Wang und Wilkhahn vorgenommen.
- AIESEC, BMW, Lamy, Oetker sowie Procter & Gamble beteiligten **Mitarbeiter in leitender Stellung** an der Entwicklung einer Unternehmensphilosophie.

Die Ergebnisse zeigen, daß eine **breite Einbeziehung der Mitarbeiter in relativ wenigen Fällen** gegeben ist. Diese Integration stellt aber eine Voraussetzung für die Herstellung eines Basiskonsenses bzw. für die Vermeidung von Widerständen im Rahmen einer späteren Implementierung der Unternehmensphilosophie dar. Daß auch in der Praxis hierfür ein Problembewußtsein vorliegt, zeigt das Beispiel BMW.

Bei BMW wurden von einem Arbeitskreis die **Grundsätze der Führungskultur** erarbeitet. Die innerbetriebliche Weiterbildung hat hier dann die Aufgabe, ein umfassendes "Comment" für diese Führungskultur im Unternehmen zu erarbeiten, um so bei allen Führungskräften ein "Wir-Gefühl" entstehen zu lassen (siehe Anhang 5). Die Erarbeitung derartiger Führungsgrundsätze ist ein wichtiger Schritt zur Verwirklichung einer Corporate Identity. Nach Angaben von BMW werden z.Zt. in gleicher Weise **unternehmenspolitische Grundsätze** erarbeitet, die in ihrer Gesamtheit dann die Unternehmensphilosophie des Hauses ausmachen sollen.

- **Wessen Interessen gingen in die Formulierung der Unternehmensphilosophie ein?**

Auch ohne eine aktive Mitwirkung verschiedener Personengruppen können trotzdem deren jeweilige Interessen in die Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie einfließen. Die hierauf abzielende Frage zeigt, daß vorwiegend **Interessen der Unternehmensleitung, von Kapitalgebern und Abnehmern** sowie von **Mitarbeitern** (z.T. über den Betriebsrat) in die Formulierung eingehen (siehe Tab. 7).

Ein interessantes Ergebnis ist darin zu sehen, daß für immerhin **25 %** der Unternehmen auch die **Interessen von Lieferanten** eine wichtige Rolle spielen. Ein Beispiel dafür, in welcher Weise sich diese Berücksichtigung konkretisieren kann, stellen die Leitlinien zur Unternehmenspolitik von **B.A.T.** dar (siehe Anhang 5).

Auf die Frage, an welchen **Personengruppen** bei Erarbeitung der Unternehmensphilosophie die **dominante Orientierung** erfolgte, heben jeweils **50 %** der antwortenden Unternehmen die **Unternehmensleitung, die Abnehmer** sowie die **Mitarbeiter** hervor. Inwieweit im Einzelfall tatsächlich eine umfassende Interessenberücksichtigung

gegeben ist, kann allerdings erst eine Überprüfung der Unternehmenspolitik selbst ergeben. In Abschnitt 4.3 wird dieser Aspekt nochmals aufgegriffen.

	Zahl der Antworten	% der Unternehmen
Unternehmensleitung/-eigner	26	72,2
Abnehmer	23	63,9
Mitarbeiter	18	50,0
Kapitalgeber	17	47,2
Betriebsrat	13	36,1
Lieferanten	9	25,0
Projektteam	4	11,1
Kooperationspartner	3	8,3
Institutionen	2	5,6
externe Berater	2	5,6
(36 antwortende Unternehmen)		

Tab. 7: Wessen **Interessen** gingen in die Formulierung der Unternehmensphilosophie ein?

- Welche **Informationen** gingen in die Erarbeitung der Unternehmensphilosophie ein?

Von weiterem Interesse sind auch die **Informationen**, die in die Erarbeitung der Unternehmensphilosophie einfließen. Unsere Untersuchung zeigt, daß die Unternehmensphilosophie sich vorwiegend im Spannungsfeld von Selbstbild der Unternehmung und Gegebenheiten der Umwelt entwickelt. 78 % der Unternehmen leiten die Unternehmensphilosophie von allgemeinen Werten und Normen der Gesellschaft ab, und 68,3 % geben allgemeine Umweltentwicklungen als zentrale Einflußgrößen der Unternehmensphilosophie an. Mit 53,7 % folgen wirtschaftliche Entwicklungen als dritt wichtigster Bestimmungsfaktor. Schließlich lassen sich 48,8 % der Unternehmen durch neue Tätigkeitsfelder bei der Formulierung der Unternehmensphilosophie leiten (siehe Tab. 8).

In welcher Weise Umfeldentwicklungen den Anstoß für die Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie gaben bzw. in die Erarbeitung einfließen, wird anhand der Präambel zu den Grundsätzen einer zielorientierten Zusammenarbeit von Boehringer Ingelheim deutlich: "Die Welt in der wir leben, ist ständigem Wandel unterworfen. Dieser vollzieht sich gegenwärtig rascher als früher. Entscheidungen, die heute zu treffen sind, müssen häufiger als in der Vergangenheit Zusammenhänge berücksichtigen, die äußerst vielschichtig sind. Diese veränderten Verhältnisse betreffen alle Bereiche des Unternehmens, den technisch-wissenschaftlichen, den wirtschaftlichen und den sozialen Bereich. Sie fordern das Unternehmen heraus, neue Leitlinien und Verhaltensweisen zu entwickeln, um Spannungen zu bewältigen, Gegensätze im Rahmen einer allseits anerkannten Ordnung auszugleichen und dadurch die Zusammenarbeit zu

erleichtern. An dieser Aufgabe nimmt jeder Mitarbeiter entsprechend seinen Fähigkeiten verantwortlich teil."

	Zahl der Antworten	% der Unternehmen
allgemeine Werte und Normen der Gesellschaft	32	78,0
Berücksichtigung allgemeiner Umweltentwicklungen	28	68,3
Berücksichtigung wirtschaftlicher Entwicklungen	22	53,7
neue Tätigkeitsfelder der Unternehmung	20	48,8
Ergebnisse von Imagestudien bei Marktpartnern	14	34,1
Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung	8	19,5
rechtliche Rahmenbedingungen	7	17,1
gesetzlicher Auftrag	3	7,3
(41 antwortende Unternehmen)		

Tab. 8: Auf welchen **Informationen** basiert die Erarbeitung der Unternehmensphilosophie?

BBC, die Cannstatter Volksbank und die Deutsche Bundespost leiten ihre Unternehmensphilosophie aus dem **gesetzlichen Auftrag** ab. Bei der BfG wird diese durch den **gemeinwirtschaftlichen Auftrag** des DGB und seiner Gewerkschaften bestimmt. Für die Deutsche Bundespost ist weiterhin die **Orientierung an betriebswirtschaftlichem Denken** Basis der Formulierung. Die **Firmentradition** bzw. das **tradierte Selbstverständnis des Inhabers** war bei weiteren zehn Unternehmen dominanter Bestimmungsfaktor.

Auf die direkte Frage, welche Berücksichtigung die **Unternehmensgeschichte** bei der Formulierung der Unternehmensphilosophie gefunden habe, gaben nur 7,3 % Unternehmen an, diese nicht explizit berücksichtigt zu haben. **56,1 %** der Unternehmen legen der Erarbeitung der Unternehmensphilosophie eine **Analyse der Unternehmensentwicklung** zugrunde. **39 %** nutzen die Unternehmensgeschichte dann auch als **Instrument zur Information der Mitarbeiter** über unternehmenspolitische Notwendigkeiten (i.S. "Tradition verpflichtet"). Immerhin **46,3 %** sehen die Formulierung der Unternehmensphilosophie vorrangig als **inhaltliche Fortschreibung der Firmentradition** an.

Diese starke Berücksichtigung der Unternehmensgeschichte begründete bsph. **Boehringer Mannheim**: Als Pharmahersteller wird der Unternehmensgeschichte bei der Formulierung der Unternehmensphilosophie eine sehr große Bedeutung zugeschrieben, "...da sich aus der Forschungstradition ein elitäres Selbstverständnis ableitet, das im Grunde bis hin zum Hilfsarbeiter in Anspruch genommen wird".

Die vorliegenden Ergebnisse zur Informationsbasis bei der Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie zeigen einerseits zwar eine gewisse Sensibilisierung für relevante Informationsbedarfe auf; andererseits wird jedoch gleichzeitig deutlich, daß das jeweils zugrunde gelegte Informationsspektrum aufs Ganze gesehen dennoch häufig zu eng

ausgerichtet ist (ausführlicher zur Bedeutung der informatorischen Fundierung vgl. Abschnitt 5).

4.2.2.3 Ergebnisse zur Corporate Identity-Strategie

4.2.2.3.1 Ziele und Funktionen der Corporate Identity-Strategie

Die Frage nach den Zielen der Corporate Identity-Strategie orientierte sich an den im Abschnitt 3 diskutierten führungs- und imagebezogenen Zielvorstellungen. Die Auswertung ergibt, daß in Unternehmen für sämtliche Aspekte ein starkes Problembewußtsein vorliegt (siehe Tab. 9) (in die Auswertung wurden auch die Unternehmen aufgenommen, die diese Ziele ohne explizite Bezugnahme auf Corporate Identity verfolgen).

	Zahl der Antworten	% der Unternehmen
• <u>Konsistenz und Einheitlichkeit</u>		
des Erscheinungsbildes der Unternehmung nach außen mit Grundsätzen der Unternehmenspolitik	43	97,7
von Grundsätzen der Unternehmenspolitik mit der Kommunikationspolitik der Unternehmung	39	88,6
der Selbstdarstellung der Unternehmung nach außen mit dem Verhalten der Mitarbeiter	33	75,0
• <u>Schaffung</u>		
eines Wir-Bewußtseins	35	79,5
von Identifikationspotentialen	33	75,0
erhöhter Mitarbeiterzufriedenheit	28	63,6
von Motivationsanreizen	22	50,0

	Zahl der Antworten	% der Unternehmen
• <u>Unterstützung</u>		
Hervorhebung der Stärken des Unternehmens	31	70,5
der Akzeptanz als unverwechselbare Unternehmenspersönlichkeit am Markt	29	65,9
der Sichtbarmachung einer Marktorientierung	26	59,1
der Koordination der einzelner Unternehmensbereiche und der Mitarbeiter	23	52,3
der Schaffung eines Kooperationsbewußtseins bei Marktpartnern	17	38,6
(44 antwortende Unternehmen)		

Tab. 9: Welche Ziele sind der in Ihrem Hause verfolgten Corporate Identity-Strategie gesetzt?

Sämtliche Unternehmen ohne schriftlich niedergelegte Unternehmensphilosophie verfolgen das Ziel der Schaffung eines Wir-Bewußtseins.

4.2.2.3.2 Organisationale Maßnahmen im Rahmen der Corporate Identity-Strategie

Siebzehn Unternehmen nahmen im Rahmen der Corporate Identity-Strategie organisationale Veränderungen vor. Eingeführt und/oder weiterentwickelt wurden insbes. Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, bereichsübergreifende Informationsveranstaltungen sowie soziale Einrichtungen und Aktivitäten. Neu hinzugenommen wurden von sieben Unternehmen insbes. Maßnahmen der Job Rotation und eine von der operativen Ebene ausgehende Zielbildung (bottom-up Planung). Letztere ist im Zusammenhang mit einer Veränderung des Führungsstils zu sehen. Alle Unternehmen (52,9 %), die zu dieser Frage Angaben machten, nannten die Einführung eines kooperativen Führungsstils (siehe zusammenfassend Tab. 10).

Werden alle Unternehmen in der Auswertung berücksichtigt, zeigen sich prozentual keine wesentlichen Veränderungen in den Antworten. Bei insgesamt 41 antwortenden Unternehmen heißt das, daß 24 weitere Unternehmen in den letzten fünf Jahren grundsätzlich dieselben Veränderungen an Merkmalen der Organisation oder Arbeitsbedingungen trafen, ohne diese jedoch explizit in Verbindung mit ihrer Corporate Identity-Strategie oder der Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie zu bringen. Hieran zeigt sich das in der Praxis vorherrschende unterschiedliche Verständnis des Inhalts einer Corporate Identity-Strategie. Allerdings läßt dieser Auffassungsunterschied keine Klassifikation der

Unternehmen zu, da diese unabhängig davon, was sie als Corporate Identity-Strategie bezeichnen, grundsätzlich ähnlich gelagerte Zielsetzungen verfolgen. Unser Ergebnis unterstreicht somit mehr die **Aktualität bestimmter Maßnahmen**, für die Corporate Identity-Strategie nur eine mögliche Namensgebung ist.

	Zahl der Antworten a / b	% der Unternehmen a / b
Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten	14 / 0	82,4 / -
bereichsübergreifende Informationsveranstaltungen	13 / 1	75,5 / 14,3
soziale Einrichtungen oder Aktivitäten	12 / 0	70,6 / -
betriebsinterner Kommunikationsfluß	11 / 3	64,7 / 42,9
Personalauswahlprinzipien	11 / 0	64,7 / -
Beförderungsprinzipien	10 / 1	58,6 / 14,3
Führungsstil	9 / 2	52,9 / 28,6
Leistungsanreizprogramme	8 / 1	47,1 / 14,3
innerbetriebliches Vorschlagswesen	8 / 1	47,1 / 14,3
Job Rotation	6 / 4	35,3 / 57,1
von operativer Ebene ausgehende Zielbildung	5 / 5	29,4 / 71,4
Beschäftigungsgarantien	2 / 0	11,8 / -
(17/7 antwortende Unternehmen)		

Tab. 10: Welche **Merkmale der Organisation** Ihres Unternehmens und welche **Arbeitsbedingungen** wurden in den letzten fünf Jahren
(a) weiterentwickelt, (b) neu hinzugenommen?

4.2.2.3.3 Wirkungsbereiche der Corporate Identity-Strategie

Als Folge der Einführung einer Unternehmensphilosophie im Zuge einer Corporate Identity-Strategie ergeben sich nach Aussagen der Unternehmen vor allem Wirkungen im Erreichen der **führungs- und imagebezogenen Ziele** (siehe Tab. 11). Hervorzuheben ist hier insbes. die Erhöhung der Identifikation von Mitarbeitern mit "ihrem" Unternehmen.

Durch die Umsetzung einer Corporate Identity-Strategie verbesserte sich nach Angaben der befragten Unternehmen weiterhin die **Marktstellung** und der **Unternehmenserfolg** nahm zu. Diese Angaben sind daran zu prüfen, ob die oft pauschal einer Corporate Identity-Strategie zugeschriebenen Wirkungen von den Unternehmen nicht nur vorgegeben, sondern auch gemessen werden. Hierbei zeigt sich, daß immerhin 18 Unternehmen zur **Messung der Corporate Identity-Wirkungen** auf das

Unternehmensimage - z.T. in regelmäßigen Abständen - **Imageanalysen** bzw. **Befragungen** durchführen. Sechs weitere Unternehmen gaben an, zumindest spontane Reaktionen von Kunden zu erfassen. Die **Analyse des unternehmerischen Erfolgs** bzw. der **Geschäftsergebnisse** wird von weiteren fünf Unternehmen als Meßinstrument herangezogen. **Mitarbeiterbefragungen** wurden nur von fünf Unternehmen explizit genannt. In sieben weiteren Unternehmen werden Reaktionen von Mitarbeitern im Zuge einer **offenen Kommunikation** zu Kontrollzwecken erfaßt.

	Zahl der Antworten	% der Unternehmen
Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	27	75,0
Wahrnehmung des Firmenstils	25	69,4
Unternehmensimage	25	69,4
Motivation der Mitarbeiter zur Leistungserstellung	19	52,8
Marktstellung	16	44,4
Unternehmenserfolg	14	38,9
Leitbildfunktion des Unternehmens	13	36,1
gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens	13	36,1
Arbeitszufriedenheit	8	22,2
(36 antwortende Unternehmen)		

Tab. 11: In welchen Bereichen wurden **Wirkungen** erzielt?

Drei Unternehmen, **BMW**, **Rodenstock** und **SEL**, haben hierfür spezielle **Workshops** eingerichtet. Als weitere Indikatoren der Wirkungsmessung wurde von **Hewlett Packard** und **Lamy** die **Mitarbeiterfluktuation** angegeben. Bei **Hewlett Packard** ist dieser Indikator insbesondere im Zusammenhang mit dem obersten Unternehmensgrundsatz zu sehen, der lautet: "Wir sind so gut wie unsere Mitarbeiter."

In einer weiteren Kontrollfrage wurde nach **Problemen bei der Wirkungsmessung** gefragt. Zwanzig Unternehmen machten hierzu Angaben (siehe Tab. 12).

	Zahl der Antworten	% der Unternehmen
Wirkungen sind nicht operationalisierbar	13	65,0
mangelnde Informationsbasis	7	35,0
keine Überlegungen zur Wirkungsmessung angestellt	4	20,0
weitere Probleme	1	5,0
(20 antwortende Unternehmen)		

Tab. 12: Welche **Probleme** treten bei der Messung von Wirkungen der Corporate Identity-Strategie auf?

Schwierigkeiten gibt es insbesondere bei der **Operationalisierung der Wirkungen**. Die Tatsache, ob Unternehmen Probleme bei der Messung haben, ist unabhängig von den eingesetzten Meßinstrumenten. Von daher können keine Rückschlüsse darauf gezogen werden, ob bestimmte Wirkungen nur vorgegeben wurden. Auch ergeben sich hier keine Hinweise darauf, welche Instrumente sich zur Wirkungsmessung gut bzw. weniger gut eignen und wie z.B. Zurechnungsprobleme in den Griff zu bekommen sind.

Interessant ist das Ergebnis, daß Unternehmen mit schriftlich niedergelegter Unternehmensphilosophie ihre **Wettbewerbsposition** deutlich als besser bezeichneten als jene, bei denen die Unternehmensphilosophie lediglich "in den Köpfen" vorliegt (siehe Tab. 13). 80 % der Unternehmen mit schriftlich fixierter Unternehmensphilosophie weisen eine starke Wettbewerbsposition auf, während sie bei 2/3 der Unternehmen ohne schriftliche Dokumentation lediglich günstig ausgeprägt ist. Insgesamt legen diese Ergebnisse die Vermutung nahe, daß nur Unternehmen, die bereits gut im Markt etabliert sind, den erforderlichen Freiraum besitzen, eine eigene Unternehmensphilosophie zu erarbeiten.

Unternehmens- philosophie	schriftliche	"in den Köpfen"	liegt nicht vor Dokumentation
Wettbewerbs- position			
dominant	1 2,2 3,3	1 2,2 7,1	0 - -
stark	24 53,3 80,0	4 8,9 28,6	1 2,2 50,0
günstig	4 8,9 13,3	9 20,0 64,3	1 2,2 50,0
schwach	1 2,2 3,3	0 - -	0 - -

1. Wert: Zahl der Unternehmen
2. Wert: % der Unternehmen
3. Wert: % der Gruppe

(45 antwortende Unternehmen)

Tab. 13: Die Wettbewerbsposition der Unternehmen

4.3 Analyse ausgewählter Unternehmensphilosophien

4.3.1 Erfüllung spezifischer Anforderungskriterien

Im folgenden sollen einige der uns vorliegenden Unternehmensphilosophien anhand des skizzierten **Anforderungsprofil** untersucht werden. Maßstab der Beurteilung ist vor allem die Möglichkeit, konkrete Handlungsempfehlungen aus der Unternehmensphilosophie abzuleiten. Zur Veranschaulichung der Beurteilung werden Aussagen anhand von Zitaten verschiedener Unternehmensphilosophien belegt.

- Die Unternehmensphilosophie soll die spezifische Kompetenz des Unternehmens zum Ausdruck bringen

Eine Anforderung an den Inhalt der Unternehmensphilosophie besteht zunächst darin, daß hiermit die spezifische Kompetenz der Unternehmung aufgezeigt wird, entweder in Sloganform oder als knappe Darstellung des unternehmerischen Problemlösungsbeitrags.

Schering äußert sich hierzu folgendermaßen: "Schering ist ein forschendes Unternehmen und stellt sich auch in Zukunft mit selbstentwickelten Produkten dem Wettbewerb. ... Ergänzend zu den übrigen traditionellen Tätigkeitsgebieten wird Schering im Rahmen der angewandten Biowissenschaften Produkte entwickeln, die helfen, Gesundheit und Ernährung der Menschen zu sichern."

An dieser Darstellung wird zumindest in groben Zügen deutlich, worin Schering seine Aufgabe sieht und welche Leistung sich hieraus für die Gesellschaft ergibt. Im Gegensatz dazu läßt die Allgemeinheit nachfolgender Formulierung nicht erkennen, welche Leistung die Unternehmung eigentlich erbringt.

Auszug aus der Unternehmensphilosophie der **König Brauerei**: "Durch marktkonforme und marktgestaltende Verhaltensweise betreibt das Unternehmen eine aktive Marktpolitik" (siehe Anhang 5).

Insgesamt erfüllten zwölf (71 %) der zur Verfügung gestellten **schriftlichen Unternehmensphilosophien** sowie alle acht zugesandten **Kompetenzformulierungen** dieses Anforderungskriterium. Dieses Ergebnis wird durch die Antworten auf die Frage nach den Funktionen einer Unternehmensphilosophie unterstrichen: Obgleich der Kompetenzformulierung durch die Unternehmensphilosophie die größte Bedeutung zugemessen wird (siehe Tab. 5), **achten** nur **83,7 %** der Unternehmen auf die **Verdeutlichung ihrer Kompetenz durch die Unternehmensphilosophie** (siehe Tab. 4).

- Die Unternehmensphilosophie soll eine realisierbare Utopie propagieren

Weiterhin soll die Unternehmensphilosophie eine realisierbare Utopie propagieren, die einen Beitrag zur Lösung gegenwärtiger und zukünftiger Probleme verspricht.

In welcher Weise diese Forderung Gestalt annehmen kann, zeigt das Beispiel **Bertelsmann**: "Das Unternehmen soll liberal und fortschrittlich sein. Es strebt an, in eigener Verantwortung moderne gesellschaftliche Lösungen, die dem Menschen dienen, zu entwickeln" (siehe Anhang 5). Bertelsmann bekennt sich hiermit zu klaren Werten und stellt sich eine Aufgabe, deren Erfüllung anhand der angegebenen Werte gemessen werden kann.

Acht (47 %) der zugesandten Unternehmensphilosophien tragen diesem Aspekt Rechnung. Vor dem Hintergrund möglicher Diversifikationschancen - das **Bertelsmann**-Engagement im Bereich neuer Medien etwa ist unter diesem Gesichtspunkt zu sehen - sollte die Propagierung einer realisierbaren Utopie verstärkt als "Instrument" genutzt werden, um Mitarbeiter zur Ideengenerierung für die Erschließung neuer Märkte anzuregen.

- Die Unternehmensphilosophie soll über Ziele und die Wege zu ihrer Erreichung informieren

Außerdem soll die Unternehmensphilosophie über die grundlegenden Ziele sowie über die Art und Weise ihrer Erreichung informieren.

Eine sehr detaillierte Darstellung findet sich in den Zielsetzungen von **Pegulan**; hier ein Auszug: "Jedes neue Produkt soll einen - am Standard seines Produktbereichs gemessen - überdurchschnittlichen Kapitalrückfluß erbringen. Eines oder mehrere der folgenden Kriterien sind zu erfüllen:

- innovatives Produkt
- qualitativ bestes Produkt seiner Art
- preis-/leistungsmäßig günstigstes Produkt seiner Art."

Ein Gegenbeispiel ist die Grundsatzerklärung von **ESSO**, die sich überspitzt auf folgende Kernaussage zusammenfassen läßt: Jeder kann sich darauf berufen, daß ESSO gute Produkte zu einem normalen Preis unter Einhaltung aller gesetzlichen Bestimmungen herstellt. In keinem Punkt werden dabei **mehr als Selbstverständlichkeiten** gesagt, da die Art und Weise der Zielerreichung keine Konkretisierung erfährt.

BMW zeigt anhand der Formulierung von **Grundsätze der BMW-Führungskultur** auf vorbildliche Weise, wie dem hier diskutierten Anforderungskriterium im Rahmen der Personalpolitik Rechnung getragen werden kann (siehe Anhang 5). Hier die Kerngedanken, mit denen sich alle Führungskräfte identifizieren sollen:

- Führen heißt dienen und Vorbild für andere sein.
- Führen heißt Werte setzen.
- Führen heißt Werte verantworten und gestalten.
- Führen heißt zwischen Werten vermitteln.

Elf (65 %) der analysierten Unternehmensphilosophien genügten dem hier erhobenen Anforderungskriterium. Letztlich wird aber der praktische Gebrauch dieser Dokumente zeigen müssen, ob diese in der Lage sind, Entscheidungshilfen in Situationen mit alternativen Handlungsmöglichkeiten zu gewähren.

- Die Unternehmensphilosophie soll das Verhältnis zu relevanten Zielgruppen bestimmen

Eine weitere Anforderung ist, daß die Unternehmensphilosophie das Verhältnis des Unternehmens zu allen relevanten Zielgruppen zu bestimmen hat.

Eine besonders umfassende Ausarbeitung wurde von der Cannstatter Volksbank vorgenommen. In ihren Grundsätzen wird das Verhältnis der Bank zu den Mitarbeitern, zum genossenschaftlichen Verband, zum öffentlichen Leben sowie zur Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung definiert. So wird bspw. aus dem gesetzlichen Auftrag der Volksbank, der in der Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft ihrer Mitglieder besteht, bezüglich des Verhältnisses zur Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung die Anforderung gestellt, eine demokratische Gesellschaftsordnung sowie die soziale Marktwirtschaft zu erhalten und auch dafür einzutreten.

Auch der oben aufgezeigte Auszug aus den Grundsätze der BMW-Führungskultur zeigt deutlich, daß diese Kultur weit über den Innenbereich der Unternehmung hinaus ausstrahlt. Es gilt hier, Vorbild für andere zu sein, Werte zu setzen, Werte zu verantworten und zu gestalten sowie zwischen Werten zu vermitteln. Dies ist ein Anspruch, der nicht nur an die Führungsverantwortung von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern gestellt werden kann, sondern der auch als Verantwortung der Unternehmung gegenüber der Gesellschaft zu sehen ist (vgl. ähnlich bspw. Ulrich, 1981b, S. 124f.; Ulrich, 1980, S. 12-17).

Dieses Kriterium wird nur von acht (47 %) der vorliegenden Dokumente erfüllt. Gerade aus einem Überdenken des Verhältnisses der Unternehmung zu den verschiedenen Interaktionspartnern sowie der relevanten Umwelt wären jedoch Impulse für das frühzeitige Erkennen möglicher Chancen und Risiken zu erwarten. Schon die Frage nach der Berücksichtigung alternativer Interessen bei der Formulierung der Unternehmensphilosophie deutete jedoch auf den geringen Stellenwert dieses Gesichtspunkts in der Praxis hin.

- Die Unternehmensphilosophie soll Erfolgskriterien festlegen

Schließlich soll die Unternehmensphilosophie Erfolgskriterien festlegen, anhand derer unternehmerische Leistungen bewertet und Alternativen ausgewählt werden können.

Hierzu Hewlett Packard, die dabei besonders die Bedeutung einer in ihren Werten homogenen Unternehmenskultur hervorheben: "Die Erfolge eines Unternehmens entstehen durch das Zusammenwirken aller Mitarbeiter, die gemeinsame Unternehmensziele verfolgen. Diese gemeinsamen Ziele müssen

realistisch sein, von jedem Mitarbeiter verstanden werden und den Grundcharakter des Unternehmens widerspiegeln."

Insgesamt zehn (59 %) der vorliegenden Unternehmensphilosophien berücksichtigen die Forderung, Erfolgskriterien in die Formulierung mit aufzunehmen.

Aufs Ganze gesehen erfüllen lediglich sieben (41 %) der zur Verfügung gestellten Unternehmensphilosophien die hier zugrundegelegten Anforderungen (siehe in Anhang 5 als Positivbeispiele die Leitlinien der Unternehmenspolitik von B.A.T. und die Unternehmensverfassung der Bertelsmann AG sowie als Beispiel eines Dokuments, welches noch einer weiteren Konkretisierung bedarf, die Stellungnahme der König-Brauerei). In diesem Bereich sind also noch große **Entwicklungspotentiale** bestehen.

4.3.2 Die Bedeutung der Gründeridee

Die Analyse der vorliegenden Ergebnisse und Unternehmensphilosophien liefert Anhaltspunkte dafür, daß oft die **Gründeridee** so dominant ist bzw. für so relevant gehalten wird, daß eine Corporate Identity mitunter allein aus deren allgemeiner Akzeptanz resultiert.

So verlieh die Idee der **Mitarbeiterorientierung** von Hewlett und Packard ihrem Unternehmen eine bis heute anhaltende Prägung. Ein ähnlicher Fall liegt bei den Unternehmensphilosophien von Wilkhahn und Lamy vor. Die **Kerngedanken der Unternehmensphilosophie** von Wilkhahn sind laut eigenen Angaben:

- Wahrhaftigkeit im Design.
- Fairneß gegenüber den Mitarbeitern und Geschäftspartnern.
- Keine Anweisung ohne Begründung.
- Partnerschaft beim zuwachsenden Vermögen

(Mitarbeiterbeteiligung 50 : 50 nach Steuern).

Auch hier geht die originäre Idee für eine breitere Akzeptanz der Unternehmensphilosophie von der Unternehmensleitung aus. Diesen Prozeß schildert Wilkhahn wie folgt: "Im Laufe der Zeit entstand eine Philosophie, die ein deutlich spürbares Eigenleben gewonnen hat: viele Führungskräfte, Mitarbeiter und der Betriebsrat identifizieren sich weitgehend mit diesen Grundsätzen" (siehe Anhang 5).

Ein Sonderfall von Unternehmensphilosophie liegt bei Lamy vor. Die Unternehmensleitung und leitende Mitarbeiter erarbeiteten das Grundsatzpapier "Marketing für mittelständische Unternehmen" (siehe Auszüge davon in Anhang 5). Diese Arbeit ist aus mehreren Gründen erwähnenswert. Einerseits kommt in ihr der Philosophiecharakter des Marketing besonders gut zum Ausdruck; andererseits macht sie das strategische Bemühen Lamys um die Entwicklung einer Unternehmensidentität deutlich:

"Spezialisierung heißt Besinnen auf die eigenen Stärken und Entwickeln einer eigenen Identität, eines profilierten Unternehmensimages, einer Unternehmenspersönlichkeit, die ... ganz bestimmte Kunden anzieht, aber auch von einem anderen Teil der Kunden abgelehnt wird" (siehe ebenda).

Instrumente zur Darstellung dieser Identität sind die Produkte. Lamy liefert hier ein Beispiel der Umsetzung von Werten aus der Unternehmensphilosophie in die Produktpolitik.

"Das Produkt ist auch Informationsträger und strahlt in dieser Rolle Aussagen über sich in den Markt ... Die "gemeinsame" Gesinnung sollte Lamy Produkte ähnlicher machen ... Gemeinsam sollte allen Lamy Produkten sein, daß sie zeitgemäß, funktional und ehrlich sind. Diese allen Lamy Produkten gemeinsame Design-Identität prägt entscheidend auch unsere corporate identity und ist bei Lamy auch der grundlegende Imagefaktor" (siehe ebenda).

Die Unternehmensphilosophien von Hewlett Packard, Lamy und Wilkhahn zeigen, daß allein eine **außergewöhnliche Gründeridee** bereits ausreichen kann, um der Unternehmung eine **ausgeprägte Identität** zu verleihen. Diese Gründeridee führt dann zu einer Corporate Identity, d.h. zu einer in ihren Werten homogenen **Unternehmenskultur**, wenn sie sich auf alle Mitarbeiter überträgt und sich diese mit den aus der Gründeridee abgeleiteten Zielen identifizieren. Ist eine derartige Ausgangslage nicht mehr gegeben, dann ist es Aufgabe der Corporate Identity-Strategie, einen Konsens der Werte der Mitarbeiter mit denen der Unternehmensleitung in Form der **Unternehmensphilosophie** herbeizuführen.

Eine wichtige **Aufgabe der Corporate-Identity** besteht allerdings auch darin, gerade **Gründerideen** jeweils auf ihre **Adäquanz zu durchleuchten** und ggf. im Anschluß daran "heilige Kühe zu schlachten" (Wiedmann, 1986b). Zwar handelte es sich bei den hier angesprochenen Gründerideen um Wertvorstellungen, die heute noch immer als zweckmäßig bzw. sogar erfolgsstimulierend angesehen werden können; die in der Entwicklungsphase eines Unternehmens kulturprägende Gründeridee entfaltet jedoch nicht zwangsläufig und immer eine solch positive Wirkung.

4.3.3 Zusammenhang zwischen Unternehmensphilosophie und weiteren Unternehmensfaktoren

Es wurde weiterhin versucht, Anhaltspunkte dafür zu gewinnen, ob ein **Zusammenhang** zwischen der **Ausarbeitung einer Unternehmensphilosophie** und dem **Unternehmenskulturtyp** entsprechend unserer Klassifikation (siehe Abb. 3) besteht. Der Unternehmenskulturtyp war in Frage 14 des Fragebogens (siehe Anhang 4) über die Zustimmung zu charakteristischen Eigenschaften der Funktionsweise der Organisation erfaßt worden. Es stellte sich heraus, daß die Mehrzahl der Unternehmen sich eher dem Typ der **Aufgabekultur** zuordnen, wobei oft der Übergang zur **Machtkultur** fließend war. **Personenkulturen** lagen stark ausgeprägt bei Stihl und Alpirsbacher Klosterbräu vor, **Rollenkulturen** bei der Deutschen Bundespost, Daimler Benz, Anonym 3 und Olivetti.

Ein **Zusammenhang zwischen dem Ausarbeitungsgrad der Unternehmensphilosophie und dem Unternehmenskulturtyp** konnte hier nicht festgestellt werden.

Auch stellt sich kein Zusammenhang zwischen Rechtsform, Mitarbeiterzahl oder Umsatz und der Ausarbeitung der Philosophie der Unternehmen heraus. Allerdings war unsere Studie im Kern auch nicht auf Beantwortung dieser Frage ausgerichtet. Die Feststellung derartiger Zusammenhänge bleibt umfassenderen Untersuchungen vorbehalten.

5. Stufenkonzept zur Erarbeitung und Implementierung einer Corporate Identity-Strategie

Der Prozeß der Erarbeitung und Implementierung einer Corporate Identity fällt in den Bereich der **strategischen Rahmenplanung**. Hier wird ein strategischer Bezugsrahmen - ausgehend von einer konzeptionellen Gesamtsicht des Unternehmens - erarbeitet, der den langfristigen Kurs des Unternehmens bestimmt. Vor dem Hintergrund der hier erarbeiteten - interdependenten - Elemente, zu denen neben **Unternehmensphilosophie** und **Corporate Identity** auch der **globale Zielrahmen** sowie die **Festlegung strategischer Stoßrichtungen** gehören, werden die Herausforderungen für das Unternehmen bewertet und Alternativen zu ihrer Bewältigung generiert (Wiedmann/Kreutzer, 1985, S. 73-80). Der Corporate Identity kommt in diesem Kontext eine zentrale Bedeutung zu, weil sie die übergreifende Arbeitsgrundlage für das gesamte Unternehmen darstellt. Welche **Stufen** innerhalb der strategischen Rahmenplanung zu ihrer **Erarbeitung und Implementierung** zu durchlaufen sind, wird nachfolgend aufgezeigt (ein Konzept zur Verankerung der Corporate Identity im internationalen Marketing liefert Kreutzer, 1989).

Eine Corporate Identity-Strategie kann nur in einem **mehrstufigen Prozeß** erarbeitet werden. In einer ersten Stufe, der sogenannten **Initiierungsphase**, wird zunächst einmal das Problembewußtsein geschaffen, daß eine Unternehmung sich mit der Thematik Corporate Identity auseinander setzen muß. Hier erfolgt auch die **Konstituierung einer Corporate Identity-Arbeitsgruppe**, die die Erarbeitung und Implementierung der Corporate Identity einzuleiten, zu koordinieren und zu kontrollieren hat. Der **Informationsbereich** steht im Zentrum der zweiten Stufe; hier werden die Corporate Identity-relevanten, internen wie externen Informationen beschafft und entscheidungsorientiert aufbereitet. Basierend auf der so erarbeiteten informatorischen Basis werden in der dritten Stufe **Corporate Identity-Ziele** formuliert und - darauf aufbauend - ein umfassendes **Corporate Identity-Konzept** ausgearbeitet. Die vierte Stufe ist der **Implementierung des Corporate Identity-Konzepts** gewidmet. Ihren Abschluß - aber gleichzeitig auch ihr prozeßbegleitendes kritisches Korrektiv - findet der Prozeß durch die Installierung eines **Corporate Identity-Controlling** (vgl. Abb. 12).

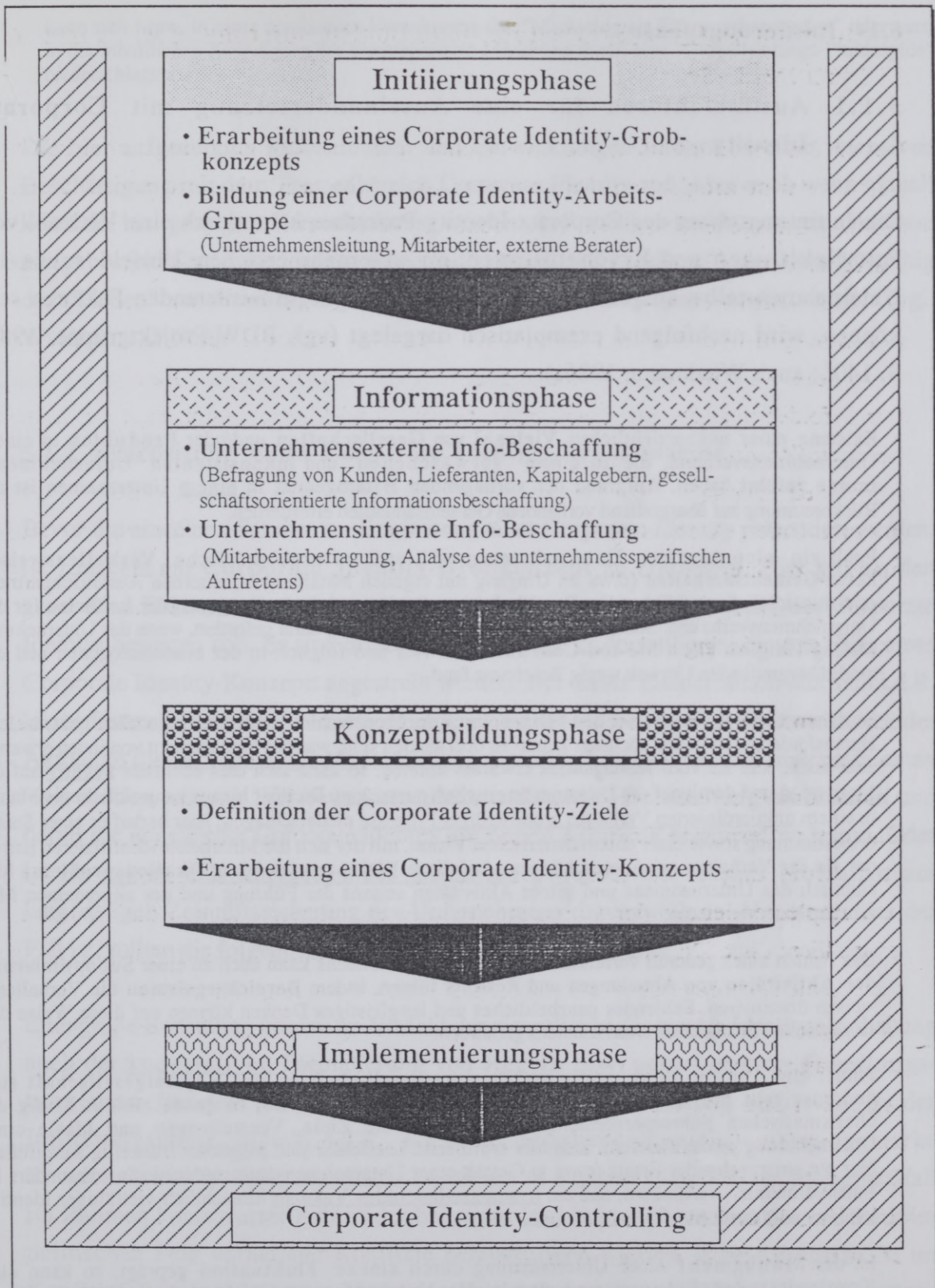


Abb. 12: Stufenkonzept zur Erarbeitung einer Corporate Identity

5.1 Initiierungsphase

5.1.1 Auslösefaktoren für eine Auseinandersetzung mit Corporate Identity

Die Initiierungsphase des Corporate Identity-Prozesses kann durch eine Vielzahl von **Entwicklungen und Erscheinungen** im unternehmerischen Umfeld sowie im Unternehmen selbst ausgelöst werden. Welcher Art diese initiierenden Faktoren sein können, wird nachfolgend exemplarisch dargelegt (vgl. BDW-Projektgruppe, 1981, S. 140f.; auch Wiedmann, 1986a):

- Existenz einer unübersichtlichen **Vielzahl von Gesellschaften und/oder Produkten** in einem Unternehmensverbund, die zu einem "verwaschenen" und **inkonsistenten Unternehmensimage** geführt haben. Aufgrund der vorliegenden Heterogenität in einem Unternehmen ist die Rückbesinnung auf übergreifend vorhandene Gemeinsamkeiten erforderlich.
- Fehlt ein **einprägsames Unternehmensprofil**, weil **unternehmerische Verhaltensweisen keine Gemeinsamkeiten** (etwa im Umgang mit eigenen Mitarbeitern, externen Austauschpartnern oder hinsichtlich werblicher Gepflogenheiten) **aufweisen**, so bedarf es genereller Leitlinien für das Unternehmensverhalten. Solche Orientierungspunkte sind auch dann gefordert, wenn das Unternehmen bislang lediglich einen **Me-too-Charakter** aufwies und folglich in der marktbezogenen und der marktübergreifenden Umwelt wenig Beachtung fand.
- Bestehen **Unsicherheiten** bei den **Mitarbeitern** darüber, wohin "die Reise" eigentlich geht, welche Herausforderungen in den nächsten Jahren zu überwinden sind, was das Management von ihnen erwartet, aber auch, was sie vom Management erwarten können, so kann sich dies ebenfalls **negativ** auf die Motivation und damit auf die Leistungsbereitschaft auswirken. Darüber hinaus kann sich dieses Manko in einem unkoordinierten Verhalten arbeitsteiliger Prozesse niederschlagen. Hier bedarf es einer Standortbestimmung sowie einer unternehmerischen Vision, mit der sich die Mitarbeiter identifizieren und an der sie ihr Verhalten orientieren können. Auf diese Weise werden **Identifikationsprobleme** hinsichtlich des Unternehmens und seiner Aktivitäten seitens der Führung und der allgemeinen Mitarbeiterschaft vermieden.
- Das Fehlen eines generell verbindlichen Orientierungsrahmens kann auch zu einer **Suboptimierung der Aktivitäten** von Abteilungen und Ressorts führen, indem **Bereichsegoismen** die Verhaltensweisen dominieren. Fehlendes ganzheitliches und langfristiges Denken können auf diese Weise den strategischen Erfolg eines Unternehmens gefährden.
- Findet eine **Umwandlung** von einer **Personengesellschaft** in eine **Kapitalgesellschaft** statt und/oder tritt die **Gründergeneration von Unternehmen** ab, so gehen hiermit häufig die charismatischen Führerpersönlichkeiten verloren, die Ziele, Vorstellungen und Ideale einer Unternehmung personifizierten. Sich hier eröffnende Leerfelder sind möglichst frühzeitig auszufüllen. Nur ein entsprechender Ersatz (etwa in Gestalt einer Unternehmensphilosophie) kann - besonders im Innenverhältnis - verhindern, daß ein leistungsminderndes Vakuum hinsichtlich vielfältiger Identifikations- und damit Motivationspotentiale entsteht.
- Ist das **Management** einer Unternehmung durch **starke Fluktuation** geprägt, so kann eine **Kontinuität der Führung und damit des Unternehmensverhaltens** insgesamt nur durch einen zeitlich überdauernden Wertekonsens sowie durch generell verbindliche Handlungsmaximen gewährleistet werden. Ein starker interner Wechsel sollte sich nämlich nicht durch eine "einmal hü und einmal hott-Taktik" auf die Beziehungen zu den Interaktionspartnern niederschlagen, weil Sprunghaftigkeit im Verhalten der Bildung langfristiger, auf Vertrauen und Zuverlässigkeit basierender Bindungen entgegen steht.
- Zeichnet sich eine **inhaltliche Umgestaltung strategischer Konzepte des Unternehmens** ab, so ist auch eine Weiterentwicklung der philosophischen Basis des Unternehmens gefordert. Dies

kann sich bspw. in einer dominanten Verankerung des "Marketing als Führungskonzeption" oder auch in der inhaltlichen Ausprägung des Internationalen Marketing durch eine "Globalisierungs-Philosophie" niederschlagen.

Die hier aufgezeigten Problemfelder und Entwicklungen fordern zu einer intensiven Beschäftigung mit dem Themenbereich Corporate Identity auf. Aber auch wenn aktuell keine der hier gezeigten Herausforderung existiert, sollte sich jedes Unternehmen mit dem Aufgabenfeld Corporate Identity auseinandersetzen. Nur auf diese Weise kann frühzeitig der "Boden" zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen bestellt werden (vgl. Wiedmann, 1986a).

5.1.2 Erarbeitung eines Corporate Identity-Grobkonzepts

Bevor die einzelnen Schritte zur Erarbeitung einer Corporate Identity präsentiert werden, ist zunächst ein **Corporate Identity-Grobkonzept** zu erarbeiten. Hier gilt es, den generellen Rahmen abzustecken, in dem sich die gesamte Erarbeitung der Corporate Identity bewegen soll. Es sind insbes. die **Grobziele** zu formulieren, die mit Hilfe eines Corporate Identity-Konzepts angestrebt werden. Bei dieser Zieldefinition läßt sich i.d.R. leicht feststellen, ob das Interesse an einem Corporate Identity-Programm lediglich der Aktualität dieses Themas als Modeströmung entspringt; dies würde sich in der schlichten "wir wollen unseren Wettbewerbern nicht nachstehen"-Denkhaltung ausdrücken und damit die angestrebte Corporate Identity zur reinen Kosmetik degenerieren lassen. Oder ist ein echtes und überzeugendes Bedürfnis gegeben, ein solches Programm zur langfristigen Zukunftssicherung des Unternehmens durchzuführen. Nur wenn dies der Fall ist, sollten die folgenden Arbeitsschritte eingeleitet werden.

Eine große Bedeutung kommt im Vorfeld der eigentlichen Corporate Identity-Erarbeitung auch der kooperativen Formulierung von **Regeln** bzw. **gemeinsamen Handlungsmaximen** für den Prozeß der Corporate Identity-Erarbeitung selbst zu. In der Initiierungsphase besteht i.d.R. noch die Möglichkeit, sich - ohne zu starke Emotionalisierung - auf gemeinsame Prinzipien zu einigen. Diese können im Bedarfsfall im Rahmen kontroverser Arbeitsabschnitte zur "Schlichtung" emotionaler und stark im politischen Feld verhafteter Konflikte herangezogen werden. Eine Akzeptanz ist im Konfliktfall in viel höherem Maße gegeben, wenn man diese "**Schlichtungsinstrumente**" im Vorfeld gemeinsam verabschiedet hat.

5.1.3 Festlegung des Partizipationsgrades

5.1.3.1 Partizipationshintergrund

Wenn sich Unternehmen mit der Erarbeitung einer Corporate Identity-Strategie beschäftigen, so stellt sich die Frage, ob diese **Aufgabe** von einem **kleinen Stab** oder auch primär von **externen Beratern** bewältigt werden kann, ohne daß es hierbei einer größeren Mitwirkung von Mitgliedern der jeweils betroffenen Unternehmung bedarf. Um diese Frage beantworten zu können, muß man sich noch einmal die **inhaltlichen Konkretisierungen von Corporate Identity** vor Augen führen (vgl. Abschnitt 2).

Angesichts der **Zielrichtungen** eines "**Corporate Identity nach innen**" auf die Mitarbeiter und eines "**Corporate Identity nach außen**" auf die Interaktionspartner und die allgemeine Umwelt wird deutlich, daß sich Erarbeitung und Implementierung einer Corporate Identity-Strategie an der **Leitidee "Kooperation"** orientieren müssen. Nur durch eine ausreichende Integration der zentralen Interaktionsgruppen sowie eigener Mitarbeiter kann gewährleistet werden, daß eine Corporate Identity nicht aufgezwungen, sondern vielmehr gemeinsam erarbeitet wird. Die Notwendigkeit hierzu läßt sich auch anhand von Erfahrungen aus der Praxis bestätigen (vgl. Ouchi 1982, S. 112; Brauchlin 1979, S. 46).

Die **Leitidee der Kooperation** hat sich auch darin zu konkretisieren, daß die **Mitarbeiter** schon in einem sehr frühen Stadium über die Grobziele sowie generelle Arbeitsschritte im Kontext der Corporate Identity-Erarbeitung **informiert** werden. Nur wenn dies geschieht, können eine generelle Verunsicherung der Mitarbeiter und damit verbundene Irritations- und Demotivationseffekte vorab unterbunden werden (ähnlich Wiedmann, 1986b).

Die **Kooperation** stellt somit die entscheidende Voraussetzung dafür dar, daß eine Corporate Identity auch gelebt wird und die von ihr erwarteten Ausstrahlungen auf Unternehmenskultur, -verhalten, -kommunikation und unternehmerisches Erscheinungsbild tatsächlich erreicht werden. Schließlich stellt ein Corporate Identity-Konzept kein Programm dar, welches sich auch ohne Involvement der Betroffenen innerhalb kurzer Zeit erfolgreich "durchziehen" läßt.

Mit der Formulierung der Unternehmensphilosophie als Basis für ein Corporate Identity-Konzept muß vielmehr eine **unternehmensweite Sensibilisierung** erreicht werden, die Notwendigkeit wie Ziele eines solchen Vorgehens gleichermaßen ins Bewußtsein rückt und damit die **Bereitschaft zur gemeinsamen evolutorischen Weiterentwicklung** schafft. Folglich darf die Erarbeitung eines Corporate Identity-Programms nicht einseitig in die Hände eines Werbeleiters oder PR-Chefs, eines Designers oder auch

in den alleinigen Verantwortungsbereich externer Berater gelegt werden (BDW-Projektgruppe, 1981, S. 140f.).

5.1.3.2 Bildung einer Corporate Identity-Arbeitsgruppe

Orientiert an dieser Leitidee sollte die Bildung einer Arbeitsgruppe erfolgen, die sich hauptamtlich mit der Formulierung einer Unternehmensphilosophie sowie der Erarbeitung einer Corporate Identity-Strategie beschäftigt (Wiedmann, 1986a). Diese **Corporate Identity-Arbeitsgruppe**, deren Mitglieder für einen Zeitraum von einem halben bis einem Jahr von anderen Aufgaben wenigstens partiell entlastet werden sollten, setzt sich - gestützt durch die Ergebnisse unserer Untersuchung - idealtypisch aus folgenden Aufgabenträgern zusammen:

- **Unternehmensleitung**

Eine Mitwirkung der Unternehmensleitung im Rahmen der Arbeitsgruppe ist dringend geboten, um zum einen dem gesamten Corporate Identity-Programm den entsprechenden **hierarchischen Nachdruck** (i.S. einer Pull-Strategie seitens der Unternehmensführung) zu geben. Zum zweiten **definiert die Unternehmensleitung Selbstverständnis, generelle Leitlinien und Orientierungsmaßstäbe** für unternehmerisches Verhalten; hierdurch wird deutlich, daß die Erarbeitung eines Corporate Identity-Programms nicht delegierbar ist. Schließlich kann nur eine kontinuierliche Einbindung der Leitungsebene gewährleisten, daß **Corporate Identity-relevante Informationen** über unternehmensbezogene Entscheidungen der Führungsmannschaft der Arbeitsgruppe rechtzeitig mitgeteilt werden. Andererseits muß auch die **Unternehmensspitze** kontinuierlich über den Fortschritt der Arbeitsgruppe (über periodisch durchzuführende Zwischenpräsentationen hinaus) **informiert** werden. Nur so wird vermieden, daß die Ergebnisse der Arbeitsgruppe an den Intentionen der Unternehmensführung vorbeilaufen und die Corporate Identity-Strategie damit insgesamt zum Scheitern verurteilt ist.

- **Mitarbeiter**

Neben Mitgliedern der Unternehmensspitze sind in die Arbeitsgruppe **Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmensbereiche und verschiedener hierarchischer Ebenen** aufzunehmen. Die Notwendigkeit hierzu resultiert aus folgenden, z.T. interdependenten Sachverhalten.

Eine Partizipation mehrerer Mitarbeiter der Unternehmung sowie eine frühzeitige Integration des Betriebsrates kann am ehesten sicherstellen, daß die **Belange der einzelnen Mitarbeitergruppen** im Kontext der Corporate Identity-Erarbeitung in ausreichendem Maße **berücksichtigt** werden. Erst auf dieser Basis kann letztendlich das gewünschte und notwendige Involvement der gesamten Mitarbeiterschaft erreicht werden. Gelingt dies, so geht auch von Seiten der Mitarbeiter ein **Pull-Effekt** aus, der eine - trotz hohem Scheiterrisiko - immer noch anzutreffende Push-Strategie der Corporate Identity-Implementierung substituieren kann.

Eine umfassende Integration der Mitarbeiter kann darüber hinaus dazu beitragen, daß die Unternehmensphilosophie zum einen "**problemnah**" und zum anderen auch ausreichend "**bodenständig**" und damit für die Belegschaft insgesamt **nachvollziehbar formuliert** wird. Eine solche Verständlichkeit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor dafür, daß sich die Mitarbeiter in der Philosophie wiedererkennen; nur wenn dies gegeben ist, kann auch die notwendige Identifikation mit ihr erreicht werden. Weiterhin fließt durch eine breiter angelegte Erarbeitung der Corporate Identity wohl am ehesten auch der "**Geist des Hauses**" in die Formulierung der Unternehmensphilosophie ein, welcher als Nährboden eines ausgeprägten "Wir-Gefühls" unverzichtbar ist.

- **Externe Berater**

Externen Beratern kommt bei der Erarbeitung einer Corporate Identity-Strategie eine bedeutende Rolle zu, die sich in Funktionen wie denen eines **Initiators, Katalysators, Pushers, Konzeptionists, Moderators und Reflektors** konkretisiert. Diese Funktionstypen machen deutlich, daß externe Berater den gesamten Prozeß der Corporate Identity-Erarbeitung und -Implementierung begleiten sollten.

Die zentrale Aufgabe externer Berater besteht zunächst darin, eine grundsätzliche **Problemsensibilisierung** bzw. **Problemkonkretisierung** im Unternehmen zu schaffen, um auf diese Weise den Boden für Veränderungen aufzubereiten. Im Rahmen der Informationsphase haben externe Berater nicht nur bei der **Konzeption von Informationsbeschaffung und Informationsaufbereitung** Unterstützung zu leisten. Vielmehr besteht eine unverzichtbare Aufgabe auch darin, sensible **Analyse- und Auswertungsschritte** selbst durchzuführen. Die Notwendigkeit hierzu resultiert aus der Tatsache, daß unternehmensinterne Mitarbeiter häufig nicht (mehr) über die erforderliche kritische Distanz verfügen. Dies gilt bspw. für das Hinterfragen von Überzeugungen, Einstellungen und auch von Eigenheiten der Unternehmensführung, die von eigenen Mitarbeitern aufgrund einer gewissen

"Betriebsblindheit" nicht vorgenommen werden kann oder aus Loyalitätsgründen nicht erfolgen sollte (Wiedmann, 1986a).

Die größte Bedeutung kommt dem externen Berater aber in der Phase der **konzeptionellen Erarbeitung eines Corporate Identity-Programms** zu. Über **kreative Impulse** hinaus ist es seine Aufgabe, **Soll-Bestandteile** für Unternehmensphilosophie und Corporate Identity zu definieren und deren kritische Diskussion im Unternehmen sicherzustellen. Über politische Spannungsfelder hinweg ist es bspw. die Aufgabe externer Berater, eine Berücksichtigung der Anforderungen einer modernen Marketingorientierung zu gewährleisten (Wiedmann, 1986b). Im Kontext der **Konkretisierung** intern erarbeiteter Konzeptelemente muß darüber gewacht werden, daß keine Manipulation vor dem Hintergrund von Bereichsegoismen erfolgt und auch die Transaktionspartner ausreichend Beachtung finden, deren Partizipation nur sehr gering war.

Externe Berater, die ihre Aufgabe dagegen in der **eigenständigen Erarbeitung von Unternehmensphilosophie und Corporate Identity** sehen, schaden dem Unternehmen u.U. mehr als sie ihm nutzen. Die Mitarbeiter weisen i.d.R. nämlich ein sehr gutes Gespür dafür auf, was von außen als Soll-Konzept an sie herangetragen wird im Gegensatz zu dem, was im Unternehmen selbst, geprägt vom "Stil und Geist des Hauses", erarbeitet wurde. Demnach liegt der Meinung, das Unternehmens-Selbstverständnis ließe sich von außen "zukaufen", ein Mißverständnis zugrunde. Ein solches Vorgehen ist grundsätzlich zum Scheitern verurteilt, weil es die primären Corporate Identity-Repräsentanten in Gestalt von Führungsmannschaft und Mitarbeitern nicht ausreichend integriert.

Im Rahmen der Corporate Identity-Implementierung kommt dem externen Berater primär die Rolle eines **Change Agent** oder auch **Moderators** zu, der die Integration neu definierter Werthaltungen und Verhaltensmaximen in die tägliche Arbeit durch spezielle Veranstaltungen, wie bspw. durch Seminare oder Workshops, erreichen soll (vgl. zur Bedeutung einer aktiven Auseinandersetzung mit der Unternehmensphilosophie in dafür speziell eingerichteten Veranstaltungen Schlichting, 1985).

Last but not least hat der externe Berater den gesamten Prozeß als **kritischer Reflektor** zu begleiten. Diese Funktion ist bspw. vor dem Hintergrund wichtig, daß nicht allein die besonders "redegewandten" Unternehmensbereiche, wie etwa die Marketing-Abteilung, die Erarbeitung der Corporate Identity-Strategie dominieren. Dies wäre mit der Gefahr einer mangelnden Identifikation mit dem Corporate Identity-Konzept durch andere Bereiche, etwa F&E oder Produktion, verbunden.

Sind einmal verbindliche Eckdaten und Leitmaximen formuliert, so können die verschiedensten externen Institutionen (Graphikstudios, Werbeagenturen, Trainer usw.) engagiert werden, um den Rahmen mit Inhalt zu füllen. In dieser Phase hat es

sich vielfach bewährt, auf externe Berater als **Moderatoren** zuzugreifen, damit diese den gesamten Prozeß kritisch begleiten.

5.2 Informationsphase

5.2.1 Grundlagen der Informationsbeschaffung

Die Kernaufgabe der Formulierung einer Unternehmensphilosophie ist die langfristige Sinnfindung für die Unternehmenspolitik. Deshalb hat sich die Informationsbeschaffung zunächst damit zu befassen, auf welchen **Grundlagen die Erarbeitung der Unternehmensphilosophie** erfolgt und in welchem **Kontext** sich die Unternehmensphilosophie zukünftig bewähren muß.

Gundsätzlich ist die Formulierung der Unternehmensphilosophie im Kontext von **drei Informationskategorien** zu sehen, nämlich Informationen über

- das Wertsystem der Führungskräfte,
- die Unternehmung und
- die Umwelt

(vgl. Hinterhuber, 1980, S. 29-31, 63; Ulrich, 1981a, S. 21.).

Informationen dieser Kategorien sind nicht unabhängig voneinander. Ihnen kommt bei der Formulierung der Unternehmensphilosophie durch **gegenseitige Beeinflussung** Bedeutung zu. Man kann deshalb die **Formulierung der Unternehmensphilosophie** als **iterativen Prozeß** ansehen, in welchem aufgrund von Informationen einer Kategorie etwa festgelegt wird, das dann aufgrund von Informationen anderer Kategorien zu modifizieren ist. Wurden bspw. Informationen über Unternehmen und Umwelt erhoben und in Zielvorstellungen verarbeitet, dann war dies nicht ohne eine vorausgegangene Auswahl und Bewertung dieser Informationen möglich. Diese haben jetzt allerdings selbst wieder Einfluß auf die Auswahl- und Bewertungskriterien einer nachgelagerten Überarbeitung.

Um diesen Zusammenhang zu systematisieren ist folgende Abgrenzung notwendig. Während **Umwelt- und Unternehmensanalysen** die **Machbarkeit bestimmter Vorstellungen bzw. Strategien** feststellen, legen die **Werte der Führungskräfte** fest, welche **Vorstellungen bzw. Strategien** wünschenswert sind. Vorstellungen und Strategien werden somit durch Werte determiniert, die ihrerseits wieder vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Herausforderungen im Kontext allgemeiner Wertewandeltendenzen zu relativieren sind.

Für die Erfassung und Verarbeitung der hierfür relevanten Informationen empfiehlt sich der **systematische Einsatz von Analyseinstrumenten** sowie die Einspeisung der jeweils gewonnenen Informationen in eine **Werte-Datenbank** (vgl. in anderem Zusammenhang Raffée/Wiedmann, 1985a, S. 584-591). Durch eine solche Erfassung können selbst große Datenmengen erfaßt und benutzerfreundlich aufbereitet werden.

Im Rahmen der **Informationsbeschaffung** muß man sich verdeutlichen, daß selbst die Unternehmen, die kein Corporate Identity-Konzept und auch keine explizit formulierte

Unternehmensphilosophie besitzen, über Komponenten verfügen, die im Kontext Corporate Identity relevant sind (stellvertretend seien hier etwa die Unternehmenskultur oder auch der Werbestil einer Unternehmung genannt). Auch wenn diese Komponenten keine konsistente Corporate Identity bilden, etwa weil sich einzelne Elemente z.T. widersprechen, so gilt doch, daß sich kein Unternehmen im "**Corporate Identity-freien Raum**" bewegt. Vielmehr ist es so, daß sich im Zuge der unternehmerischen Evolution eine Vielzahl Corporate Identity-bezogener oder zumindest Corporate Identity-relevanter Faktoren innerhalb der Unternehmung selbst sowie in deren relevantem Umfeld gebildet haben, die bei der Informationsbeschaffung Berücksichtigung finden müssen.

Bevor deshalb mit der konkreten Ausarbeitung eines Corporate Identity-Programms begonnen werden kann, ist zunächst einmal die **Erhebung und Bewertung** dieser bereits **existenten Corporate Identity-Fragmente** gefordert. Würde ein solcher Arbeitsschritt unterbleiben, so könnten sich diese tradierten, fest-verwurzelten und gelebten Corporate Identity-Fragmente als gravierende Hindernisse einer neuen, weiterführenden Corporate Identity erweisen. Andererseits können aber auch zukunftsweisende Corporate Identity-Elemente bereits im Unternehmen oder bei relevanten Austauschpartnern verankert sein, die nur in ein umfassendes Programm einzubetten und entsprechend zu ergänzen sind. Eine **Nicht-Beachtung dieser Faktoren** würde zu **unproduktiver Doppelarbeit** sowie zur **Verunsicherung von Mitarbeitern und Interaktionspartnern** führen.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, daß einer **ausreichenden Status-quo-Erfassung** der Charakter eines **strategischen Erfolgsfaktors** im Rahmen der Erarbeitung eines Corporate Identity-Programms zukommt. Es darf somit kein neues Selbstverständnis im Unternehmen implantiert werden, ohne die Vergangenheit und - damit verbunden - die **Stärken und Schwächen des Unternehmens** einer genauen Analyse unterzogen zu haben.

In **welchen Bereichen** sind nun solche **Fragmente verankert**, d.h. welche Bereiche sind im Zuge der Informationsbeschaffung auf Corporate Identity-relevante Aspekte hin auszuloten?

Im **Umfeld der Unternehmung** sind es zunächst einmal die **Kunden**, bei denen sich im Rahmen von Interaktionsprozessen ein bestimmtes Leistungs-Image gebildet hat. Weiterhin gilt es, bestehende Images bei **Lieferanten** und **Kapitalgebern** (etwa Aktionären) zu erfassen. Auch Einschätzungen des Unternehmens durch **Finanz- und Wirtschaftsjournalisten**, **Politiker** und **staatliche Stellen**, **Studenten**, **Schüler**

oder **Auszubildende** und nicht zuletzt auch die **allgemeine Öffentlichkeit** (incl. potentiellen Mitarbeitern) dürfen aufgrund der zunehmenden Macht- und Einflußpotentiale dieses Sektors nicht vernachlässigt werden.

Innerhalb der Unternehmung selbst ist möglichst unvoreingenommen die bestehende **Unternehmenspolitik** sowie eine eventuell vorhandene **Unternehmensphilosophie** zu erfassen; außerdem ist die bestehende **Leistungspalette** im Hinblick auf ihre imagebildenden Faktoren zu durchleuchten. Last but not least gilt den **Mitarbeitern** des Unternehmens ein besonderes Augenmerk zu schenken, stellen sie doch **einen**, wenn nicht **den** dominanten **imagebildenden Faktor der Unternehmung** dar.

Diese hier aufgezeigten **Informationsbedarfswelder** sind nun im Rahmen der Informationsbeschaffung systematisch auszufüllen. Dazu stehen verschiedene **Instrumente** zur Verfügung, die nachfolgend - in den Prozeß der Informationsbeschaffung integriert - dargestellt werden.

In welchem Ausmaß die Informationen aus den einzelnen analysierten Bereichen später in der Corporate Identity-Formulierung ihren Niederschlag finden, kann erst nach Abschluß der Informationsphase beantwortet werden. Deshalb stellt es u.E. ein zweckmäßiges Vorgehen dar, wenn den Markt- und Umwelterfordernissen sowie den artikulierten Mitarbeiter-Bedürfnissen zunächst einmal der **gleiche Stellenwert** beigemessen wird. Vor diesem Hintergrund liegt u.E. eine **dysfunktionale Verengung der Perspektive** vor, wenn postuliert wird, daß "die Schaffung einer Gruppenidentität bzw. Unternehmensidentität ... bei den einzelnen Mitarbeitern beginnen (muß d.V.)" (Tafertshofer, 1981, S. 24). In der Stufe der Informationsaufnahme sollte man sich vielmehr vom Prinzip der **Bedeutungsgleichheit der analysierten Bereiche** leiten lassen, damit nicht vorzeitig Bewertungen einfließen, die später nicht mehr reproduzierbar und damit korrigierbar sind.

5.2.2 Vorgehensweise der Informationsbeschaffung

Im Zentrum der Informationsphase steht die **Erhebung von Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens** (incl. zukunftsrelevanter Potentialbereiche), wobei zu Bewertungszwecken eine Relativierung vor dem Hintergrund der Profile von Wettbewerbern sowie eines Ideal-Profils vorgenommen werden sollte. Die Bereiche, die innerhalb der Informationsphase zu durchleuchten sind, können dabei durch eine vorgeschaltete **Abhängigkeits- und Verwundbarkeitsanalyse** (eventuell incl. Sensitivitäts- sowie Risikoanalysen) identifiziert werden. In deren Rahmen sind die **kritischen Variablen der Unternehmenstätigkeit** zu ermitteln (dazu Wiedmann/Kreutzer, 1985, S. 94-97).

Da im Rahmen der Informationsphase davon ausgegangen werden muß, daß die bisher bestehende Identität bei den relevanten Interaktionspartnern zu gänzlich verschiedenen Images geführt haben kann - Antonoff (1984, S. 17) spricht hier davon, daß eine **Mutter-Identität** viele **Image-Kinder** aufweisen kann -

muß bereits durch das Erhebungsdesign sichergestellt werden, daß u.U. sehr stark divergierende Ist-Images bei den relevanten Zielgruppen tatsächlich auch erfaßt werden können.

5.2.2.1 Unternehmensexterne Informationsbeschaffung

- **Kunden-Befragungen**

Werden von einem Unternehmen nicht generell Imagestudien zur Standortbestimmung von Unternehmung und/oder Produkten im Wettbewerberumfeld durchgeführt, so sind speziell zur Erarbeitung der Corporate Identity-Strategie solche Imagestudien durchzuführen. Dabei gilt es insbes. zu erfassen, welche **Stärken und Schwächen** die **Unternehmung** bzw. **einzelne Produkte** im Wettbewerbervergleich aufweisen (etwa hinsichtlich der konkreten Ausprägung der Kundenorientierung in den Augen der Kunden), wo die **eigentliche Kompetenz** des Unternehmens gesehen wird und welche **Erwartungshaltungen** an die Branche insgesamt sowie speziell an das hier betroffene Unternehmen in Zukunft herangetragen werden. Flankiert werden können solche Studien durch einen gezielten Einsatz des **Außendienstes**, der anhand eines **Informationsbedarfs-Katalogs** zur Informationssammlung im Rahmen von Kundenkontakten aufgerufen wird.

- **Befragung von Lieferanten und Kapitalgebern**

Die Erfassung von Images auf Seiten von Lieferanten und Geldgebern sind für die Erarbeitung eines Corporate Identity-Konzepts dann von entscheidender Bedeutung, wenn diese Bereiche im Rahmen der oben erwähnten Abhängigkeits- und Verwundbarkeitsanalysen als **aktuelle und/oder potentielle Engpaßbereiche des Unternehmens** identifiziert wurden. In diesem Falle gilt es, die gleichen Fragebereiche mit Inhalt zu füllen, die im Rahmen der Kunden-Befragung skizziert wurden.

- **Gesellschaftsorientierte Informationsbeschaffung**

Im Rahmen der gesellschaftsorientierten Informationsbeschaffung geht es nicht nur darum, bestehende **Images** der eigenen Unternehmung in der breiteren Öffentlichkeit zu erfassen. Vielmehr sind hier in besonderem Maße auch die **Erwartungshaltungen** bzw. konkrete **Anspruchsniveaus** weiter Bevölkerungskreise an Unternehmen allgemein sowie speziell an das eigene Unternehmen zu ermitteln (vgl. dazu exemplarisch die Ergebnisse der Dialoge-Studie, Raffée/ Wiedmann, 1983).

5.2.2.2 Unternehmensinterne Informationsbeschaffung und allgemeine Konzepte zur Erfassung der Unternehmensphilosophie

• Mitarbeiter-Befragung

Der eigenen Belegschaft kommt als wichtigstem "Kapital" der Unternehmung auch im Rahmen der Corporate Identity-Erarbeitung die dominierende Position zu. Durch möglichst breit angelegte Befragungen sind die im Unternehmen fest verankerten **Werte und Mythen** als zentrale Elemente der **Unternehmenskultur** sichtbar zu machen (vgl. dazu Kieser, 1984b). Darüber hinaus sind die von den Mitarbeitern formulierten "**Ziele für das Unternehmen**" und die von der Mitarbeiterschaft perzipierten "**Ziele des Unternehmens**" sowie die **Kompetenzformulierung** zu ermitteln. Eine zentrale Position nimmt auch die Erhebung der von den Mitarbeitern gesehenen **Stärken und Schwächen** des eigenen Unternehmens ein. Diese Erhebung, bei der in jedem Falle absolute Anonymität zu wahren ist, kann sich etwa an folgenden Fragestellungen orientieren:

- Worin und wie zeigt sich der "Geist unseres Hauses"?
- Wo stehen wir heute, was zeichnet unser Unternehmen aus?
- Wo liegt unsere Kompetenz und wie bringen wir sie zum Ausdruck?
- Wo wollen wir hin, was wollen wir in den nächsten 5 Jahren gemeinsam erreichen?
- Wie können wir es schaffen, welche Möglichkeiten sehen wir, die angestrebten Ziele auch tatsächlich zu erreichen?
- Welche unserer Potentiale sind bisher noch unausgeschöpft, wie können wir die Ausschöpfung gewährleisten?
- Welches unserer Symbole verdeutlicht am stärksten unsere Leistungskraft und unsere Kompetenz?
- Welche Probleme sehen wir, und welche Möglichkeiten zu ihrer Überwindung gibt es in unseren Augen?
- Was erwarten wir von unserer Führung, von unserem Management auf dem Weg dorthin?
- Welche Herausforderungen stellen sich uns in der Zukunft?
- Was erwartet das Management von uns?
- Von welchen Grundsätzen lassen wir uns bei der täglichen Arbeit leiten, und von welchen Grundsätzen wollen wir uns gerne leiten lassen?
- Welche Ziele verfolgt unser Unternehmen und welche Ziele sollten wir verfolgen?
- Welche Position wollen wir gegenüber den kritischen Äußerungen aus der Öffentlichkeit einnehmen?
- Welche Beiträge leistet unsere Unternehmung für die Gesellschaft und welche sollten wir leisten?

In Verbindung mit solchen Fragenkatalogen können in dieser Phase auch **Wert- und Einstellungsprofile** zum Einsatz kommen, mit deren Hilfe die - soweit vorhanden - **offizielle mit der gelebten Unternehmensphilosophie** kontrastiert werden kann. Zu Interpretationszwecken und zur Relativierung der hier ermittelten Sachverhalte können daneben bereits ein mögliches **Soll-Konzept** sowie **Profile von Hauptwettbewerbern** aufgenommen werden (dazu Abb. 13; vgl. allgemein auch Ulrich, 1978, S. 51-55).

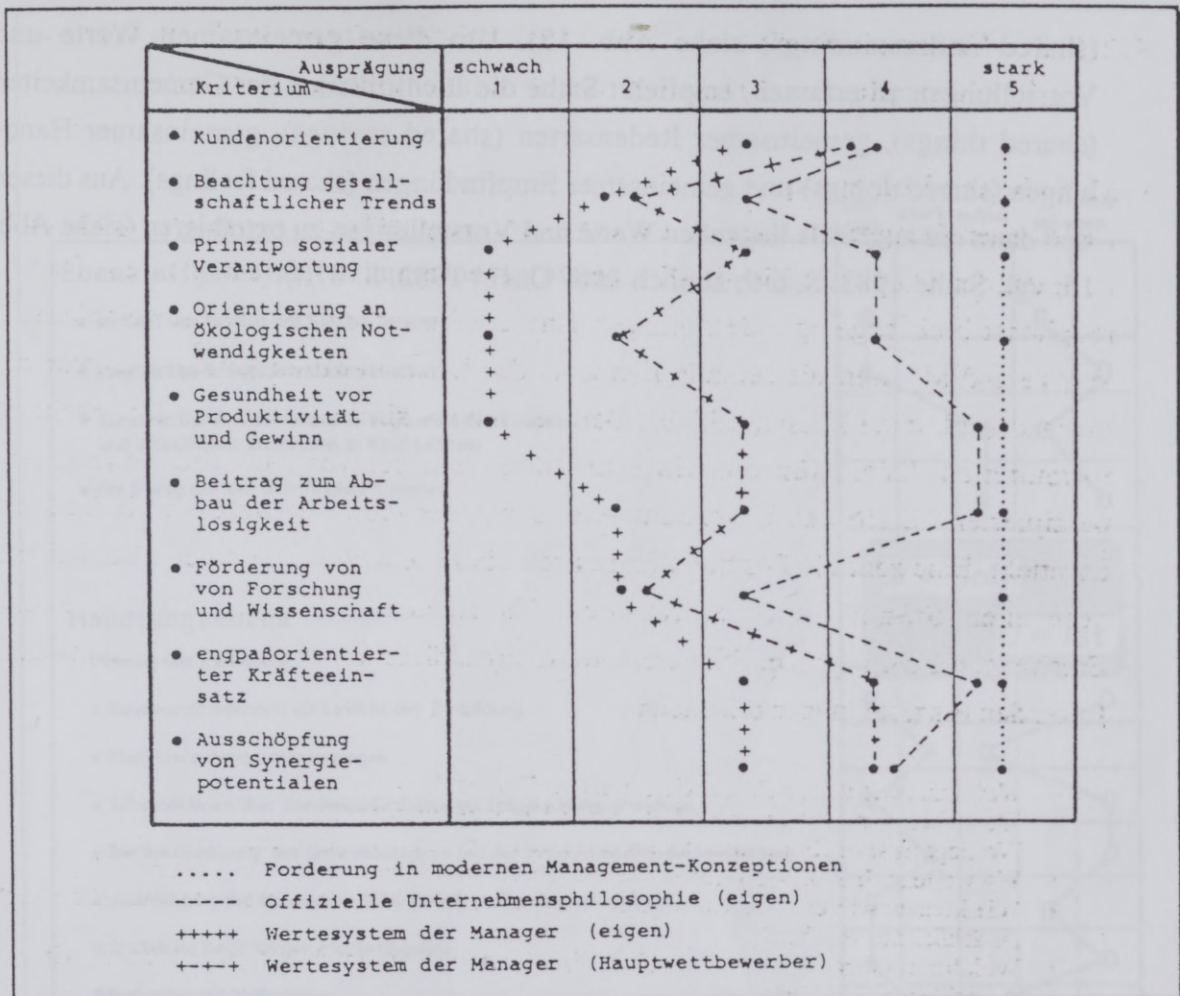


Abb. 13: Werthaltungs- und Einstellungsprofile
(Quelle: Wiedmann/Kreutzer, 1985, S. 81)

Ein vergleichbarer Denkansatz liegt der Erfassung Corporate Identity-relevanter Faktoren über **Merkmals- und Symptomlisten** zugrunde (vgl. zu diesem Ansatz bspw. Wiedmann, 1986b). Hier gilt es zunächst, eine Liste möglicher Ausdrucksformen unternehmerischer Verhaltensweisen zu erfassen. Unter Zugrundelegung dieser Liste wird ein Analyseraster entwickelt, mit dessen Hilfe bspw. die Ausprägung der Kunden- und Umweltorientierung, generelle Grundorientierungen, Einstellungen, Leitideen usw. erfaßt werden können. Um der gesamten Unternehmenssituation Rechnung zu tragen, sind in das Analysekonzept neben allgemeinen Grundorientierungen auch grundlegende Elemente der Handlungsebene aufzunehmen (vgl. dazu Abb. 14).

Ein spezielles Schema zur subjektiven Interpretation der Unternehmenskultur entwickelte Sathe. Hierbei wird davon ausgegangen, daß die Unternehmenskultur durch eine kleine Zahl **gemeinsamer Werten und Vorstellungen** geprägt wird

(shared understandings; siehe Abb. 15). Um diese gemeinsamen Werte und Vorstellungen zu erfassen, empfiehlt Sathe die Identifikation der Gemeinsamkeiten (shared things), gemeinsamer Redensarten (shared sayings), gemeinsamer Handlungen (shared doings) und gemeinsamer Empfindungen (shared feelings). Aus diesen sind dann die zugrunde liegenden Werte und Vorstellungen zu extrahieren (siehe Abb. 16; vgl. Sathe 1983, S. 6-9; ähnlich auch Ouchi 1982, S. 87f.).

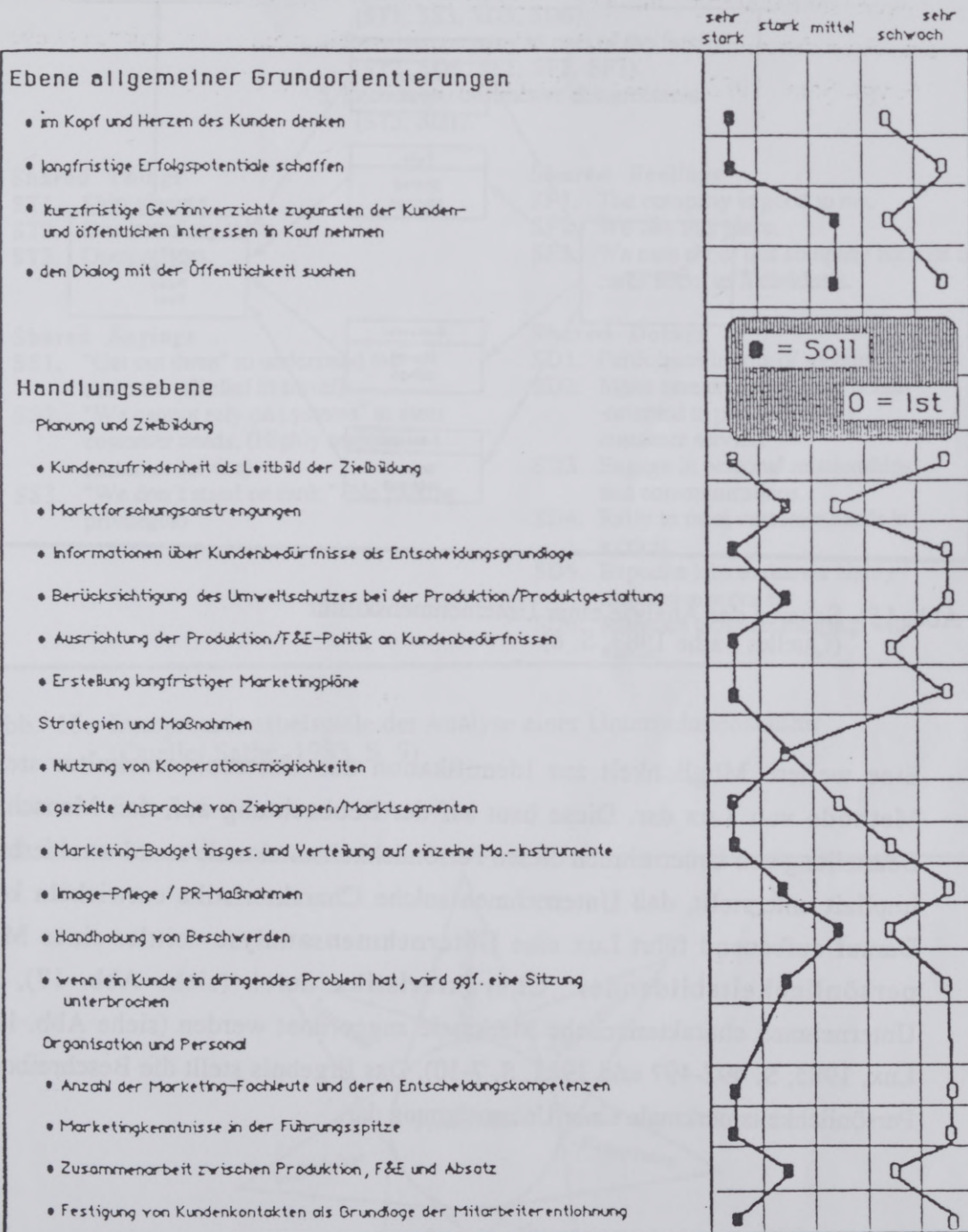


Abb. 14: Merkmals- und Symptomliste
(Quelle: Wiedmann, 1986b)

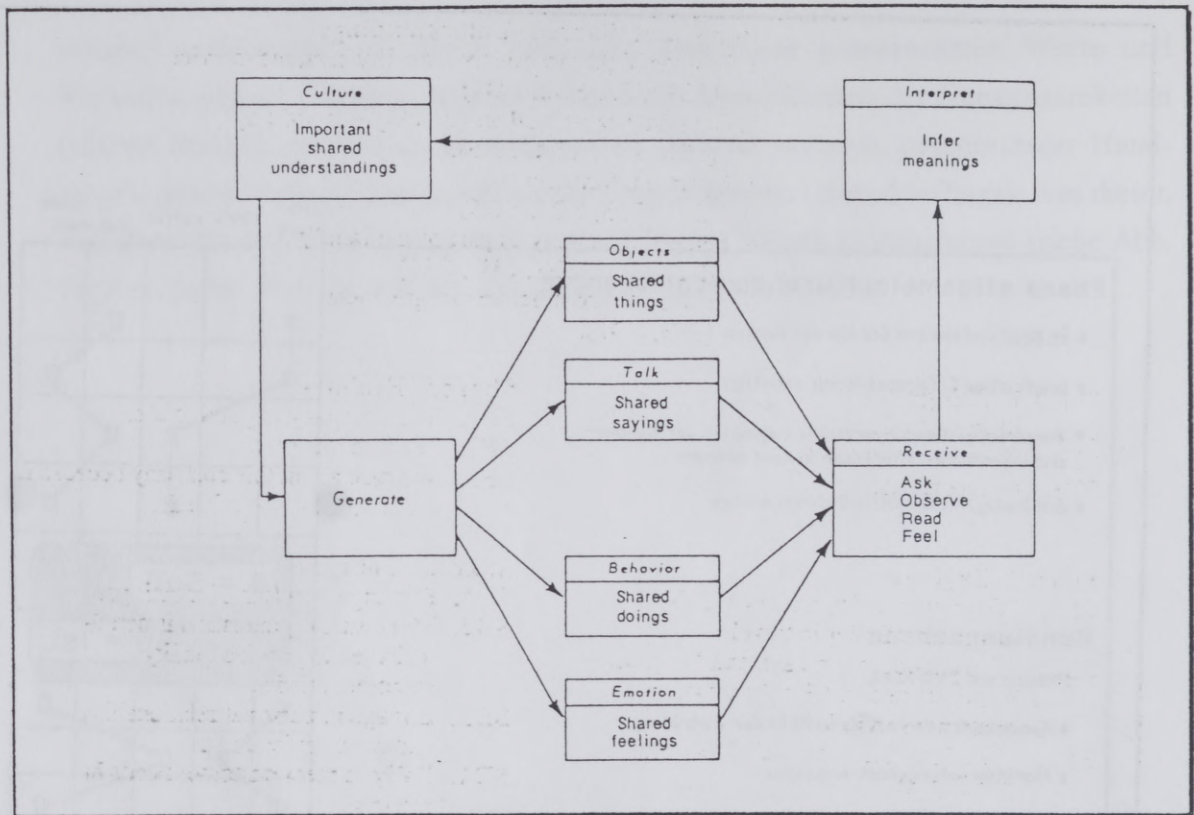


Abb. 15: Schema der Analyse einer Unternehmenskultur
(Quelle: Sathe 1983, S. 8)

Eine weitere Möglichkeit zur Identifikation der Unternehmenskultur stellt die **Methode von Lux** dar. Diese baut auf der Beobachtung auf, daß Menschen zur Beurteilung von Unternehmen diesen Persönlichkeitsmerkmale zuordnen; hierbei wird implizit unterstellt, daß Unternehmen solche Charakteristika entwickeln können. Darauf aufbauend führt Lux eine **Unternehmensanalyse** mittels eines **Modells persönlichkeitsbildender Charakteristika** durch (siehe Abb. 17), indem Unternehmen charakteristische Merkmale zugeordnet werden (siehe Abb. 18; vgl. Lux, 1985, S. 492-497 und 1981, S. 7-10). Das Ergebnis stellt die Beschreibung der Persönlichkeitsmerkmale einer Unternehmung dar.

Important Shared Understandings 1. Provide highly responsive, quality customer service (SS1, SS2, SD2, SD5). 2. Get things done well and quickly ("expediting") (SS1, SD1, SD4, SD5). 3. Operate informally (ST1, SS3, SD3, SD6). 4. Perceive company as part of the family (ST2, SD6, SF1, SF2, SF3). 5. Encourage constructive disagreement (ST3, SD1).	
Shared Things ST1. Shirt sleeves. ST2. One-company town. ST3. Open offices.	Shared Feelings SF1. The company is good to me. SF2. We like this place. SF3. We care about this company because it cares about us individuals.
Shared Sayings SS1. "Get out there" to understand the customer. (Belief in travel) SS2. "We cannot rely on systems" to meet customer needs. (Highly responsive customer service) SS3. "We don't stand on rank." (No parking privileges)	Shared Doings SD1. Participate in lots of meetings. SD2. Make sure organization is detail-oriented to provide quality customer service. SD3. Engage in personal relationships and communications. SD4. Rally to meet customer needs in a crisis. SD5. Expedite jobs to deliver highly responsive service. SD6. Maintain close relationship with union.

Abb. 16: Interpretationsbeispiele der Analyse einer Unternehmenskultur
(Quelle: Sathe, 1983, S. 9)

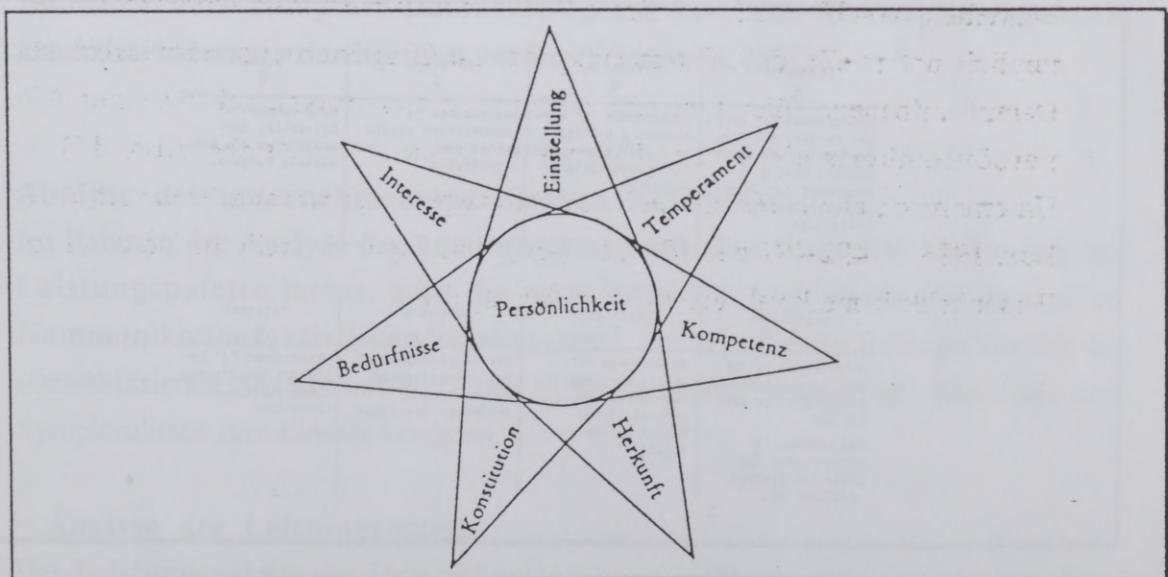


Abb. 17: Modell persönlichkeitsbildender Charakteristika;
(Quelle: Lux, 1985, S. 494; in Anlehnung an Guilford, 1954)

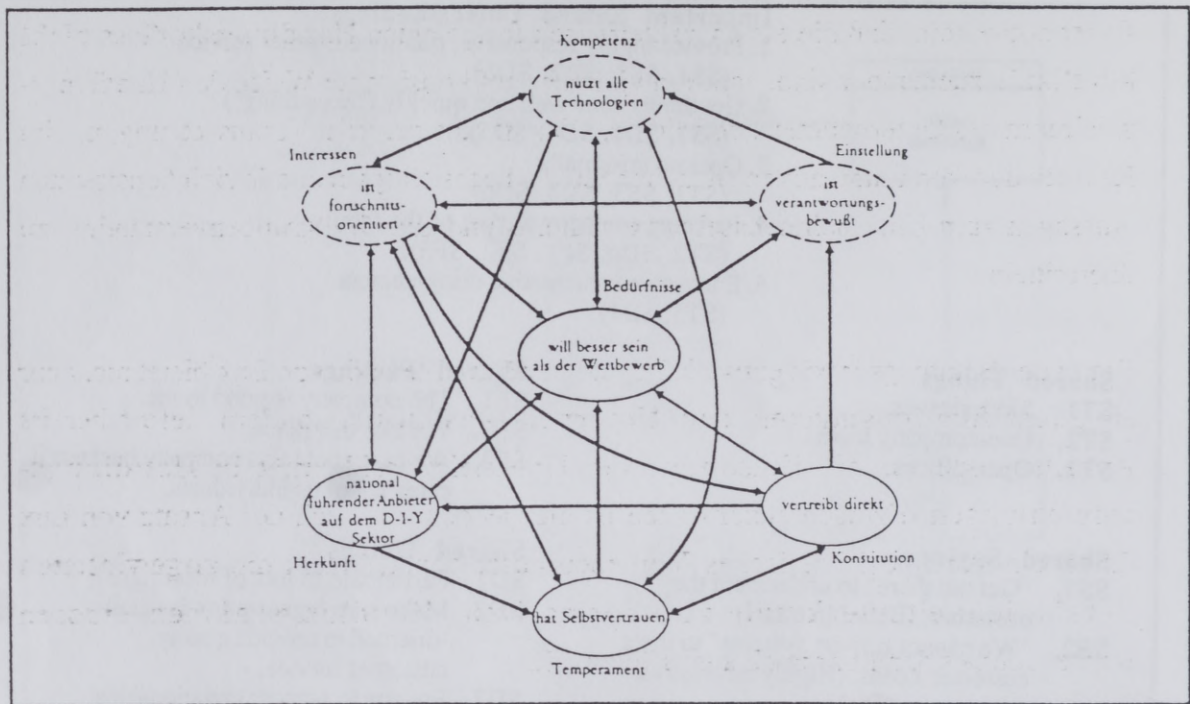


Abb. 18: Zuordnung von Merkmalen der Unternehmung zum Modell persönlichkeitsbildender Charakteristika
(Quelle: Lux, 1985, S. 497)

Aus diesen **Persönlichkeitsmerkmalen** wird dann anhand von acht strukturellen Dimensionen (siehe Abb. 19) ein für jedes Merkmal charakteristisches Verhalten (**Handlungskodex**) abgeleitet.

ökonomisch A	räumlich B	zeitlich C	sozial D
Unternehmen "x" sucht und fördert die Kommunikation und Information, dies gilt besonders für unternehmensrelevante Ereignisse.	Unternehmen "x" verringert die Distanz zu Zielgruppen durch ihr Kommunikationsverhalten.	Unternehmen "x" kommuniziert rechtzeitig und regelmässig.	Unternehmen "x" betrachtet Kommunizieren als eine soziale Aufgabe.
qualitativ E	quantitativ F	emotional G	rational H
Unternehmen "x" bemüht sich, seine Zielgruppen zu verstehen. Unternehmen "x" kommuniziert für seine Zielgruppen verständlich.	Unternehmen "x" stellt für ihre Kommunikation die erforderlichen Mittel zur Verfügung.	Für Unternehmen "x" ist Kommunikation ein Vertrauen bildendes Verhalten.	Unternehmen "x" begründet ihr eigenes Kommunikationsverhalten.

Abb. 19: Handlungsgrundsätze für das Persönlichkeitsmerkmal: Unternehmen "x" ist kommunikativ
(Quelle: Lux 1981, S. 10)

Es ist notwendig, daß die als charakteristisch festgelegten **Handlungskodices** nicht **konfliktär** zueinander sind, sondern vielmehr auf konsistente Weise den Handlungsspielraum des Unternehmens definieren. Dies ist eine zentrale Voraussetzung, um im Rahmen der kommunikativen Beziehungen die beabsichtigten und in sich konsistenten Aussagen zum Unternehmensselbstverständnis und zum Zielgruppenverständnis zu übermitteln.

Die in der Beratungspraxis entwickelte und bewährte Methode von Lux bietet nicht nur ein **Identifikationsmuster der Unternehmenskultur**, sondern liefert bereits Anhaltspunkte für die Umsetzung der Unternehmensidentität in **Handlungsempfehlungen**. Kritisch anzumerken ist hier jedoch, daß sich der Ansatz von Lux durch ein stark positivistisches Vorgehen auszeichnet, indem die **zugewiesenen Persönlichkeitsmerkmale** zum **normativen Handlungsrahmen** erhoben werden, den es dann nur noch auszufüllen gilt.

Die hier dargestellten Ansätze besitzen bezüglich ihrer Anwendbarkeit eine unterschiedliche Reichweite, so daß sich nicht ein isolierter, sondern vielmehr ein **kombinativer Einsatz** empfiehlt. Um hierbei ein möglichst **repräsentatives Bild des Corporate Identity-Status quo** zu erlangen, ist in kleineren Abteilungen im Rahmen der Mitarbeiterbefragung eine Vollerhebung durchzuführen, während in größeren Abteilungen eine stichprobenartige Erhebung ausreichend ist. Obgleich **Interviews** zur Informationsbeschaffung aufgrund der z.T. schwer zu kodifizierenden Befragungsobjekte grundsätzlich vorzuziehen sind, können zur zeitlichen Verkürzung der Informationsphase auch **schriftliche Befragungen** zumindest teilweise - durchgeführt werden (Wiedmann, 1986b).

- **Analyse des unternehmensspezifischen Auftretens**

Im Rahmen der Analyse des unternehmensspezifischen Auftretens sind neben der **Leistungspalette** insbes. auch die nach innen wie nach außen hin wirksamen **Kommunikationsaktivitäten** zu analysieren. Auch in diesem Rahmen können die oben skizzierten Ansätze mit Wert- und Einstellungsprofilen sowie mit Merkmals- und Symptomlisten zum Einsatz kommen.

- **Analyse der Leistungspalette**

Der **Leistungspalette** des Unternehmens kommt im Rahmen der Imagevermittlung eine dominierende Stellung zu, da die Produkte und Dienstleistungen einer Unternehmung i.d.R. am **nachhaltigsten wirken** und - neben Kommunikations-

aktivitäten - häufig auch den **größten Diffusionsgrad** aller von einem Unternehmen ausgehenden Wirkungen aufweisen. Vor diesem Hintergrund muß man die "Produkte als Botschafter" der Unternehmung begreifen und ihre Corporate Identity-relevanten Wirkungen entsprechend umfassend erheben.

In einem **eigenständigen Analyseschritt** ist zu prüfen, inwieweit die bestehende Leistungspalette und die damit verbundenen Kommunikationselemente (u.a. in Gestalt des visuellen Erscheinungsbildes) Möglichkeiten einer Integration der einzelnen Produkte in ein unternehmerisches Gesamtkonzept bietet und welche Auswirkungen damit verbunden sind. Bei dieser **Auslotung des produktbezogenen Corporate Identity-Potentials** geht es insbes. um die Frage, ob durch eine explizite kommunikative Bezugnahme auf eine gemeinsame Corporate Identity **positive Imagetransfers** möglich sind, oder ob aufgrund einer Vermarktung von - in den Augen der Kunden - unvereinbaren Produktkategorien (etwa Speiseöle und Mineralöle oder bspw. von "chemischen Mitteln" und sogenannten "Bio-Produkten" für den Gartenbau) eher **negative Imageverbindungen** zustande kommen (ausführlicher dazu vgl. Wiedmann, 1984b, S. 77-80). Auch kann es Inkompatibilitäten der Philosophien verschiedener Unternehmensbereiche geben. Ist bspw. die Tochter eines auf ethische Produkte spezialisierten Pharmaunternehmens Hersteller von Generica oder OTC-Produkten, so können sich hier schwerwiegende Imagekonflikte ergeben.

Schließlich müssen auch mögliche Verstärkungen von **Kannibalisierungseffekten** innerhalb der eigenen Leistungspalette frühzeitig erfaßt werden. Zu solchen Effekten kann es bspw. kommen, wenn einer Vielzahl von Konsumenten deutlich wird, daß hinter einer ganzen Palette von Tiernahrungsmitteln (Effem) oder von Waschmitteln (Procter & Gamble) der gleiche Produzent steht und - basierend auf einem gleichen Qualitätsimage - dann eine Verlagerung der Nachfrage in die preislich attraktiveren Segmente dieser Hersteller vollzogen wird (vgl. auch Wiedmann, 1984b, S. 78). Sind solche Kannibalisierungseffekte unter den Produkten nicht gegeben, so können vielfältige Formen von **Synergieeffekten** im Rahmen einer Marketing-Rationalisierung ausgeschöpft werden (bspw. durch eine gemeinsame Ausrichtung der Kommunikationspolitik, oder auch durch einheitliche Gestaltungsrichtlinien in Form eines Design-Manuals, die zu Kosteneinsparungen führen; allgemein zur Standardisierung von Marketing-Inhalten Kreutzer, 1985a). Um hier frühzeitig falsche Weichenstellungen zu vermeiden und Entscheidungsalternativen auf ihre Wirkungen abzuklopfen, sollte im Rahmen der Corporate Identity-Erarbeitung standardmäßig auch ein **Corporate Identity-Assessment** zum Einsatz kommen (vgl. dazu Abschnitt Corporate Identity-Controlling).

•• Analyse der Kommunikationsaktivitäten

Zur Analyse der Corporate Identity-Komponenten kommunikationspolitischer Aktivitäten eines Unternehmens bietet sich der Einsatz einer **Dokumentenanalyse** an. In deren Verlauf werden unternehmensbezogene Veröffentlichungen, wie etwa Geschäftsberichte, Sozialbilanzen, PR- und Werbeanzeigen, Stellenangebote, Protokolle über Pressekonferenzen sowie Jubiläumsreden auf **Corporate Identity-relevante Faktoren** hin analysiert; auch schriftlich niedergelegte Leit- und Richtlinien, Grundüberzeugungen und generelle Ziele sind hier in die Analyse einzubeziehen. Auf diese Weise kann am ehesten ermittelt werden, inwieweit diagnostizierte Elemente der Unternehmensphilosophie auch handlungswirksam werden. Andererseits lassen sich hierdurch auch die Philosophie-Fragmente erfassen, die - ohne unternehmensinterne Kodifizierung - lediglich in den **Köpfen der Mitarbeiter** bzw. der **Unternehmensführung** verankert sind (die hier ermittelten Ergebnisse können in die oben skizzierten Wert- und Einstellungsprofile integriert werden).

Die Destillation dieser Komponenten aus dem bisherigen "Tun und Lassen" der Unternehmung stellt eine besondere Herausforderung dar, der sich wohl ein **externer Berater** aufgrund seiner größeren Unvoreingenommenheit bzw. aufgrund des Fehlens einer Betriebsblindheit am erfolgreichsten stellen kann.

•• Analyse prozessualer Abläufe

Im Rahmen der unternehmensinternen Informationsbeschaffung sind auch prozessuale Abläufe im Unternehmen eingehend zu analysieren. Hier gilt es, **unternehmensinterne Verhaltensgepflogenheiten** (In welchem Stil wird miteinander umgegangen? Ist die Situation eher durch Vertrauen oder Mißtrauen geprägt? Welche Bedeutung kommt hierarchischen Strukturen zu?) sowie das **nach außen gerichtete Vorgehen** (Wie ernst werden Kundenanfragen und Kundenreklamationen genommen? Welcher Grundtenor zeichnet Verkaufsgespräche aus?) zu erfassen. Auch hieraus lassen sich Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur ziehen.

5.3 Konzeptbildungsphase

5.3.1 Definition der Corporate Identity-Ziele

Nach Abschluß der Informationsphase ist der Definition der Corporate Identity-Ziele ausreichend Zeit zu widmen, um zum einen für das Unternehmen **maßgeschneiderte Ziele** herauszuarbeiten, und zum zweiten, um eine ausreichende **Operationalität** der

Ziele sicherzustellen. Nur wenn diese beiden Anforderungen an die Zielformulierung berücksichtigt werden, ist eine tragfähige Basis für die Entwicklung des Corporate Identity-Programms gegeben.

Im Zuge des Corporate Identity-bezogenen Zielfindungsprozesses können etwa folgende, noch zu konkretisierende **Zielvorstellungen** herausgearbeitet werden (vgl. dazu die Ergebnisse unserer Studie sowie Birkigt/Stadler, 1985, S. 49; Antonoff, 1984, S. 32):

- **Integration der Mitarbeiter** durch Schaffung eines tragfähigen Identifikationspotentials hinsichtlich Unternehmung und Produkten sowie Koordination durch die Schaffung einer bereichsübergreifenden Gruppen-Identität mit einem tragfähigen Wirkgefühl.
- **Motivierung der Mitarbeiter** sowie **Förderung der Leistungsbereitschaft** durch führungspolitische Leitideen.
- **Gewährleistung eines gleichförmigen marktlichen Auftretens**, auch bei starker Dezentralisierung einzelner Aktivitätsbereiche, durch Orientierung an gemeinsamen Verhaltensmustern und Zielsystemen (Corporate Identity als **informales Koordinationsinstrument**).
- **Bildung eines einheitlichen Images**, bspw. auf der Basis von technologischer Führerschaft, absoluter Zuverlässigkeit und genereller Glaubwürdigkeit in "Sagen und Tun" (vgl. dazu die "Glaubwürdigkeitsoffensive" von Raffée/Wiedmann, 1983).
- **Imagetransfer** von bereits erfolgreich eingeführten Produktkategorien auf innovative Unternehmensbereiche.
- **Rationalisierung im Marketing-Bereich** durch Kommunikationskonzepte und -prozesse mit standardisierten Elementen (vgl. Kreutzer, 1985a und 1985b).

Da die **gemeinsame Formulierung** der Unternehmensphilosophie sowie die Ableitung der darauf aufbauenden Corporate Identity bereits den ersten Schritt zur erfolgreichen Implementierung darstellt, besteht - sowohl zeitlich als auch inhaltlich - eine enge Verbindung zwischen den Phasen der Erarbeitung und Implementierung eines Corporate Identity-Konzepts. Aufgrund unterschiedlicher Tätigkeitsschwerpunkte sowie voneinander abweichender Methodeneinsätze werden nachfolgend diese Phasen getrennt erarbeitet; hierdurch gestaltet sich auch die Darstellung übersichtlicher.

5.3.2 Erarbeitung eines Corporate Identity-Konzepts

5.3.2.1 Definition eines Corporate Identity-Soll-Konzepts

Nach Beendigung der Informationsphase und im Anschluß an die Transformation der gesammelten Erkenntnisse in Corporate Identity-Ziele, schließt sich mit der Formulierung des Corporate Identity-Konzept die Kernaufgabe in diesem Stufenkonzept an. Die Corporate Identity-Arbeitsgruppe hat hier - orientiert an den Corporate Identity-Zielen - ein **Anforderungsprofil** zu entwerfen, welches die idealtypischen Ausprägungen von Werthaltungen, Merkmalen und Verhaltensweisen der Unternehmung zum Ausdruck bringt. Eine moderne Marketing-Orientierung sollte hier als verbindlicher Maßstab für diese **Soll-Definition** herangezogen werden. Weitere Orientierungsgrößen stellen die diagnostizierten Stärken und Potentiale sowie mögliche Schwächen des Unternehmens im Zusammenspiel mit der angestrebten Unternehmensentwicklung dar (Wiedmann, 1986b). Externen Beratern kommt in dieser Phase die wichtige Aufgabe zu, Soll-Elemente auch gegen politische Widerstände durchzusetzen, wenn sich die Relevanz dieser Elemente in erfolgreichen Unternehmen immer wieder bestätigt hat (Soll-Konzepte finden sich bspw. in den Abb. 13 und 14).

5.3.2.2 Abweichungsanalyse

Im Anschluß an die Definition des Soll-Konzepts ist dieses mit dem aktuellen **Ist-Zustand** zu konfrontieren. Auf diese Weise sind die besonders kritischen Bereiche zu identifizieren, die einer tiefergehenden Analyse zuzuführen sind. Abweichungen zwischen Soll und Ist sollten hier nicht Anlaß zur Resignation sein, sondern vielmehr eine Trigger- bzw. Auslösefunktion für tiefergehende **Abweichungsanalysen** darstellen; hier wird ggf. ein Rücksprung in die Phase der Informationsbeschaffung notwendig.

Die Abweichungsanalyse kann nun zu verschiedenen Ergebnissen führen (Wiedmann, 1986b):

- **Stimmen Ist- und Soll-Definition weitgehend überein**, so ist ein neues Corporate Identity-Konzept nicht zu erarbeiten. In diesem Fall ist es ausreichend, durch ein entsprechendes **Maßnahmenpaket** die Orientierung an der vorhandenen Unternehmensphilosophie und deren konsequente Umsetzung in einem Corporate Identity-

Konzept sicherzustellen. Konkrete Maßnahmen hierzu können bspw. die schriftliche Dokumentation der Unternehmensphilosophie (incl. bereichsspezifischer Leitlinien), der Entwurf eines Firmen-Mottos oder die Prägung von Fortbildungs- und Informationsveranstaltungen durch den "Geist des Hauses" sein.

- Ist zwar eine Deckungsgleichheit zwischen Soll und Ist auf der Basis allgemeiner Grundeinstellungen gegeben, während gleichzeitig **Abweichungen auf der Handlungsebene** existieren, so müssen Systeme implementiert werden, die diese Transferfunktion gewährleisten. Ansatzpunkte hierfür bestehen im Bereich der Organisationsstruktur, der Personalpolitik (bei Mitarbeiterbeurteilung und -entlohnung in Gestalt der Orientierungsgrößen für Gratifikationen, im Fortbildungswesen) sowie in Richtlinien für den Umgang mit Kunden, Lieferanten, gesellschaftlichen Gruppen usw. (vgl. vertiefend hierzu Aspekte der Prozeßstandardisierung bei Kreutzer, 1986a).
- **Bestehen** sowohl auf der Ebene allgemeiner Grundeinstellungen sowie operativer Verhaltensweisen **Abweichungen vom Soll-Konzept**, so gilt es, in einem kooperativen Akt ein tragfähiges Corporate Identity-Konzept zu erarbeiten. Die Notwendigkeit zur Erarbeitung eines neuen Corporate Identity-Konzepts kann auch darin begründet liegen, daß die bereits im Unternehmen **verankerten Corporate Identity-Komponenten** für die **Bewältigung zukünftiger Herausforderungen nicht relevant** sind. Fehlt diese Relevanz, weil sich etwa bestimmte Verhaltensmuster aus einer - heute nicht mehr gegebenen - historischen Situation entwickelt haben, so sind hier **"Ablösungsmuster"** bzw. **"Ablösungsstrategien"** zu entwickeln, die bisher gültige Verhaltensweisen in Zukunft substituieren sollen.

5.3.2.3 Transformation des Status quo in ein Corporate Identity-Konzept

Besteht die Notwendigkeit, ein Corporate Identity-Konzept - sei es zur Substitution eines nicht mehr zeitgerechten Konzepts oder zur erstmaligen Verankerung - neu zu formulieren, so sind zunächst als tragende Elemente einer **Unternehmensphilosophie** generell verbindliche **Unternehmensleitlinien** und **Handlungsgrundsätze** zu formulieren. Ausgehend hiervon sind die Richtlinien für das Corporate Identity-Mix abzuleiten, d.h. für die Bereiche der Kommunikation (etwa "Glaubwürdigkeit als Leitprinzip"), Design (Erarbeitung eines neuen Erscheinungsbildes, dem durch seine symbolische Wirkung eine Idee- bzw. Sinn-vermittelnde Bedeutung zukommt) und Verhalten ("Leitprinzipien" für den Umgang mit Interaktionspartnern, Richtlinien für den F&E-Bereich). Über derartige Leitlinien hinaus sind hier auch die angestrebten

Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmens zu definieren, die zu erreichen bzw. weiterzuentwickeln sind.

5.4 Implementierungsphase

Die einzelnen Schritte der Implementierungsphase sind von der Corporate Identity-Arbeitsgruppe in Kooperation mit den jeweils betroffenen Mitarbeitern bzw. Abteilungen zu erarbeiten und zeitlich verbindlich festzulegen. Auch die - möglichst breit, auf viele Mitarbeiter im Unternehmen verteilten - Zuständigkeiten (mit entsprechenden Verantwortlichkeiten für einzelne Maßnahmen) sind verbindlich zu regeln. Nur auf diese Weise kann weitgehend sichergestellt werden, daß die Umsetzung der Corporate Identity nicht im Tagesgeschäft untergeht, sondern auch in turbulenten Zeiten konsequent an ihrer Implementierung und Weiterentwicklung gearbeitet werden kann.

Der erste Schritt der Implementierung besteht in der "Absegnung" der Untersuchungsergebnisse sowie der darauf basierenden Gestaltungsvorschläge durch die Unternehmensleitung und die wichtigsten Führungskräfte. Hierdurch bekommt das gesamte Corporate Identity-Konzept den hierarchischen Stellenwert und Nachdruck, der für die Akzeptanz (qua Vorbildfunktion) unverzichtbar ist.

Im zweiten Schritt sind die Gestaltungsempfehlungen in Form von Unternehmensleitlinien bzw. in Gestalt einer Unternehmensphilosophie schriftlich zu fixieren. Damit diese Unternehmensphilosophie ihre Orientierungsfunktion auch tatsächlich erfüllen kann, muß sie sowohl für Mitarbeiter als auch für die Interaktionspartner und die allgemeine Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Nur hierdurch besteht die Möglichkeit, daß die einzelnen Mitarbeiter sowie die Leistung der Unternehmung insgesamt an den selbstgesetzten Maßstäben gemessen wird.

Der dritte Schritt beinhaltet die Präsentation und ausführliche Diskussion der Unternehmensphilosophie im Kreise der Mitarbeiter. In dieser, für die langfristige Akzeptanz entscheidenden Kommunikationsveranstaltung muß durch Präsenz und Engagement der obersten Verantwortungsträger nochmals unterstrichen werden, daß sie voll hinter dem hier präsentierten Konzept stehen. Wichtig ist jedoch, daß sich die Unterstützung der Vorgesetzten nicht auf die einmalige Mitwirkung im Rahmen solcher Veranstaltungen beschränkt; vielmehr gilt es, durch "tägliches Tun" die erarbeitete Corporate Identity konkret mit Inhalt zu füllen, um dadurch ihre Relevanz für sämtliche

Unternehmensbereiche nachdrücklich herauszustellen. Die "**Vorbildfunktion der Vorgesetzten**" stellt somit einen zentralen Erfolgsfaktor für die nachhaltige Erreichung der gesetzten Corporate Identity-Ziele dar.

Am zeitintensivsten ist der vierte Schritt der Implementierung, in dem es um die Überführung der neuen Orientierungsgrößen in die operativen und strategischen Abläufe geht. Um hier die **Mitarbeiter aus der Passivität zu locken** und um ein **ausreichendes Involvement** zu erzeugen, können **Wettbewerbe** ausgeschrieben werden, die die Suche nach einem schlagkräftigen, die zentrale Leitideen wiedergebenden Firmen- oder Abteilungsmotto zum Inhalt haben (Wiedmann, 1986b). Flankierend hierzu sind in jedem Falle **Ziele gemeinsam zu erarbeiten**, anhand derer gemessen werden kann, ob die einzelnen Mitarbeiter die neuen Leitideen und Verhaltensgrundsätze ihrem Verhalten tatsächlich steuernd zugrunde gelegt haben.

Solche Ziele können bspw. die Vereinbarung einer bestimmten Zahl von **Kundenbesuchen durch die Produktmanager** vorsehen, um auf diese Weise die Marketing-Orientierung auch tatsächlich "auszuleben". Eine weitere Zielverpflichtung kann darin bestehen, daß **mit der kritischen Öffentlichkeit** (konkretisiert in Bürgerinitiativen, den "Grünen") **Gespräche gesucht** werden, statt sie - wie vielfach auch heute noch üblich - vorschnell als "linke Chaoten" und "unbelehrbare Weltverbesserer" aus dem Kreis der Kommunikationspartner auszuschließen.

In dieser Stufe sind auch neue Gestaltungsrichtlinien für die Kommunikation sowie für das optische Erscheinungsbild konsequent in die Arbeit der einzelnen Abteilungen zu integrieren.

5.5 Corporate Identity-Controlling

Da Corporate Identity-Programme nicht einmal für alle Ewigkeit entwickelt werden, sondern der kontinuierlichen kritischen Reflexion und ggf. einer Weiterentwicklung bedürfen, stellt sich die Frage nach der organisatorischen Verankerung einer entsprechenden **Kontroll- und Impulsgeber-Funktion**. Um sich das für die Bewältigung dieser Aufgabe erforderliche kritische Potential zu sichern, bietet sich die Zuordnung dieser Aufgabe zum Bereich des **Marketing-Controlling** an. Voraussetzung dafür, daß diese Aufgabe hier sinnvoll angesiedelt ist, stellt die ausreichend hohe hierarchische Einbindung dieser Abteilung dar. Nur wenn diese gewährleistet ist, besteht der notwendige direkte Zugriff auf die Unternehmensleitung, der für die kritische Analyse und eine kontinuierliche Fortschreibung der Corporate Identity-Programme unverzichtbar ist.

Nicht nur die Weiterentwicklung eines bereits installierten Corporate Identity-Programms steht im Zentrum des Corporate Identity-Controlling. Vielmehr bedarf bereits der gesamte **Prozeß der Erarbeitung und Implementierung** eines Corporate Identity-Programms der **kritischen Begleitung** durch ein Corporate Identity-Controlling. Im Bereich des Controlling lassen sich drei Aufgabenfelder herausarbeiten (Wiedmann, 1986b), die z.T. in einer engen Beziehung zueinander stehen. Es sind dies die Bereiche Prämissen- und Zielkontrolle, Planfortschrittskontrolle und Wirkungskontrolle (inbes. Corporate Identity-Assessment).

- **Prämissen- und Zielkontrolle**

Im Rahmen der Prämissen- und Zielkontrolle geht es bspw. um die Frage, ob die **informatiorische Basis** auf der ein Corporate Identity-Konzept erarbeitet wurde, tatsächlich auch den vorhandenen Anforderungen und Gegebenheiten der Umwelt wie der Unternehmung selbst ausreichend gerecht wird. In diesen Bereich fällt außerdem die Analyse der gesetzten **Corporate Identity-Ziele** an, die auf Relevanz und Operationalität abzuklopfen sind. Schließlich muß hier auch kontinuierlich geprüft werden, ob die definierten **Elemente des Corporate Identity-Programms** in einer sich kontinuierlich verändernden Umwelt **noch Gültigkeit besitzen**, oder ob hier **Überarbeitungen und Weiterentwicklungen** von Prämissen und Zielen erforderlich sind.

Diese kontinuierliche Überprüfung kann bspw. auf der Basis der Wert- und Einstellungsprofile sowie der Merkmals- und Symptomlisten durchgeführt werden. Ein standardisiertes Erhebungskonzept über einen längeren Zeitraum eröffnet hier die Möglichkeiten, die Entwicklung von Werthaltungen von Unternehmensführung und Mitarbeitern im Zeitablauf zu erfassen und hinsichtlich der "Gewünschtheit" ihrer Richtung zu analysieren (vgl. Wiedmann, 1986b).

- **Planfortschrittskontrolle**

Zur Planfortschrittskontrolle gehört die **kontinuierliche Analyse**, ob die definierten **Corporate Identity-Grundsätze** und die **Elemente der Unternehmensphilosophie** auch tatsächlich **in das Verhalten der Mitarbeiter** und damit in die **gesamten Aktivitäten des Unternehmens** eingeflossen sind. Hierzu zählen etwa die Berücksichtigung kultur-spezifischer Elemente im Bereich der Personalauswahl und Mitarbeiterfortbildung, der Ausrichtung von F&E-Aktivitäten, der Ausgestaltung der Kommunikationsaktivitäten sowie allgemein dem Umgang mit den Interaktionspartnern. Werden hier Diskrepanzen zwischen Soll-Vorgaben und tatsächlichen Gepflogenheiten deutlich, so müssen von Corporate Identity-Controller **Korrekturimpulse und -anregungen** ausgehen, um die Verhaltenskomponenten des Unternehmens auf den definierten Rahmen hin auszurichten (vgl. BDW-Projektgruppe, 1981, S. 141).

Die Kontrolle der Zielerreichung im Rahmen des Corporate Identity-Controlling kann durch den Einsatz von **Trajektorien-** bzw. **Leitlinienkonzepten** unterstützt werden. Hierbei werden die operational zu definierenden Corporate Identity-Ziele auf kürzere Periodenabschnitte (etwa Monats- oder Quartalsbasis) heruntergebrochen. Auf dieser Basis können dann sehr schnell **Abweichungen** vom vorgesehenen Entwicklungsverlauf **festgestellt** und entsprechende **Korrekturmaßnahmen** eingeleitet werden.

- **Wirkungskontrolle (insbes. Corporate Identity-Assessment)**

Eine Aufgabe der Wirkungskontrolle besteht zunächst einmal darin, die **Wirkungsbereiche der Corporate Identity-Strategie** möglichst **umfassend auszu-leuchten**. Vor dem Hintergrund der hier gesammelten Erkenntnisse können dann ggf. Kurskorrekturen eingeleitet werden, um nicht-intendierte Wirkungskomponenten in Zukunft zu unterbinden.

Grundlage für die Durchführung eines **Corporate Identity-Assessment** stellen u.a. die angestrebte Marktkompetenz der Unternehmensgruppe, der Unternehmung und/oder der Qualitätsanspruch der Produkte dar, die hinsichtlich ihrer Vereinbarkeit überprüft werden. In Abhängigkeit der hierbei ermittelten Ergebnisse wird bspw. darüber befunden, welche Ausstrahlungen von einem Corporate Identity-Konzept auf die Wettbewerber, die Kunden sowie die allgemeine Öffentlichkeit ausgehen werden. Auch die Frage, inwieweit Tochterunternehmen in eine **Gruppenidentität** bzw. Produkte in eine **Unternehmensidentität** integriert werden können, ist in diesem Kontext zu beantworten.

Hinsichtlich der Frage nach dem **Ausmaß einer Integration** ist es zweckmäßig, für jedes Tochterunternehmen und jedes Produkt eine **Vorteils-Nachteils-Aufstellung** im Hinblick auf die Integration in ein Corporate Identity-Konzept zu erarbeiten (vgl. dazu Abb. 20). Auf diese Weise kann eine rationale und methodisch-gestützte **Chancen-Risiken-Abschätzung** alternativer Zuordnungsmöglichkeiten vorgenommen werden. Ein solches Vorgehen bietet darüber hinaus die Möglichkeit, daß die Entscheidungsprozesse auch später noch nachvollzogen und aus den zwischenzeitlich gesammelten Erfahrungen gelernt werden kann.

Vorteils-Nachteils-Aufstellung			
Vorteile	groß	mittel	klein
<ul style="list-style-type: none"> • Synergieeffekte <ul style="list-style-type: none"> • Produktion • Werbung/Design • Weiterbildung • gemeinsamer Kompetenzbereich • positiver Imagetransfer • 			
Nachteile	groß	mittel	klein
<ul style="list-style-type: none"> • Kannibalismuseffekte • Unvereinbarkeit der Images • Zerstörung eigenständiger, tragfähiger Produkt-/Unternehmensimages • 			

Abb. 20: **Vorteils-Nachteils-Aufstellung** zur Beurteilung der Integration von Unternehmen/Produkten in ein Corporate Identity-Konzept

Werden die hier aufgezeigten Kontrollaktivitäten von einem fest verankerten Corporate Identity-Controlling wahrgenommen (vgl. Wiedmann, 1986b), so kann nicht nur die **Implementierung sichergestellt** werden. Vielmehr kann auch das Auftreten **dysfunktionaler Wirkungen vermieden** werden. Last but not least kann durch ein Controlling auch **verhindert** werden, daß sich ein einmal erarbeitetes **Corporate Identity-Konzept zum engen Korsett für das Unternehmen** entwickelt, welches die Wahrnehmung innovativer, zukunftsweisender Aufgabenstellungen erschwert bzw. gänzlich verhindert.

6. Ausblick

Durch dieses Arbeitspapier konnte die **Relevanz der Formulierung einer Unternehmensphilosophie** für die **Entwicklung der Identität** eines Unternehmens verdeutlicht werden. Die Philosophie der Unternehmung stellt einen **Orientierungsrahmen** dar, der seine Wirkung gegenüber Mitarbeitern unter **führungspolitischen** und gegenüber verschiedenen Umweltpartnern unter **imagepolitischen Gesichtspunkten** entfaltet. Die Corporate Identity-Strategie ist dabei eine Bezeichnung für das Bemühen der Unternehmung, sich auf Werte zu besinnen, die diese Orientierung nach innen und außen in Form eines **Leitbildes** zu geben vermögen. Die **gesellschaftsrelevanten Werte**, die etwa auch gegenüber Unternehmungvertretern zum Ausdruck gebracht werden, finden dabei in Form **grundsätzlicher Positionsbestimmungen** zur gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens, zum Umweltbewußtsein sowie allgemein zum technischen Fortschritt Eingang in die Unternehmensphilosophie.

In dem Maße, in dem Unternehmen Werte schaffen und vermitteln, werden sie zu einer **kulturell-relevanten Größe innerhalb der Gesellschaft**. Die Formulierung der Unternehmensphilosophie im Rahmen einer Corporate Identity-Strategie muß deshalb im Zusammenhang mit einer **"Kulturpolitik" der Unternehmung** gesehen werden. Deren Notwendigkeit ist die Konsequenz erreichter materieller und immaterieller Freiheiten, wie bspw. der weitgehenden Befriedigung ökonomischer Bedürfnisse oder der Demokratisierung des Arbeitslebens, die durch ein kooperatives Management verwirklicht wird. Sie erzwingen von Unternehmen den Verzicht auf jene Ziele, die unter keinen Gesichtspunkten mehr legitimierbar sind und verlangen solche Leitbilder, die einen möglichst breiten Konsens auch bei widerstrebenden Interessen bieten.

Anregungen für die **Ausgestaltung der Kulturpolitik** einer Unternehmung sollten insbes. aus der Informationsphase gewonnen werden. So bietet bspw. eine den **Wert eines Dialogs** erkennende und zum **Dialog fähige Unternehmung** ein **Identifikationspotential** für diejenigen, die im Zuge des Wunschs nach Transparenz und Kontrolle mehr über Unternehmen im allgemeinen und über deren Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme im besonderen erfahren wollen (vgl. hierzu die grundlegende Untersuchung "Dialoge - der Bürger als Partner", Raffée/Wiedmann, 1983).

Um für **zukünftige Herausforderungen** besser gerüstet zu sein, sollten sich die Unternehmen in Zukunft noch umfassender mit dem **Problem- und Aufgabenbereich Unternehmensphilosophie und Corporate Identity** auseinandersetzen. Diese Auseinandersetzung ist dabei nicht beschränkt zu sehen auf große, international tätige Unternehmen; vielmehr liegen in der Erarbeitung und Implementierung einer Corporate Identity-Strategie gerade auch für mittelständische Unternehmen erfolgsentscheidende Chancen- und Erfolgspotentiale. Durch einen frühzeitigen Einstieg in den Aufbau einer Corporate Identity kann - durch eine **ausreichende**

Interessenberücksichtigung der von innen wie außen an das Unternehmen herangetragenen Anforderungen - schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt die Entstehung **potentieller Konfliktbereiche** unterbunden oder zumindest erschwert werden. Auf diese Weise können Unternehmen Zeit gewinnen, die sie zur Bewältigung der zunehmend schwieriger werdenden Märkte auch dringend benötigen. Weiterhin können auch **Konsensinseln** herausgearbeitet werden, die auch in konfliktgeladenen Situationen ein tragfähiges Fundament für die Interaktion mit Mitarbeitern und Umweltpartnern darstellen.

ANHANGSVERZEICHNIS

- Anhang 1: Warum überhaupt ein Corporate Identity-Programm
- Anhang 2: Wirkungsansprüche der Corporate Identity
 - a) Beispiel einer Stichpunktaufzählung
 - b) Beispiel einer Trennung in interne und externe Wirkungen
- Anhang 3: Beispiele nicht-operationalisierbarer Wirkungen der Corporate Identity
- Anhang 4: Der Fragebogen
- Anhang 5: Schriftliche Dokumentation der Unternehmensphilosophie
 - B.A.T.: -Leitlinien zur Unternehmenspolitik
 - Bertelsmann: - Unternehmensverfassung
 - BMW: -Grundsätze der BMW-Führungskultur
 - König-Brauerei
 - Lamy: -Marketing für mittelständische Unternehmen
 - Wilkhahn: -Woher kommen, wohin gehen wir?

Anhang 1: Warum überhaupt ein Corporate Identity-Programm ?

(Quelle: Bieger et al., 1983, S. 2f.)

- * Wenn die Situation/die Aktivitäten eines Unternehmens (einer Institution, Behörde usw.) nicht mehr überschaubar sind, braucht es ein niedergeschriebenes Glaubensbekenntnis, an dem sich alle im Unternehmen orientieren können und sollen.
- * Wenn die Einheit im Handeln fehlt, wenn sich die Auftritte des Unternehmens (Geschäftsgebaren, Graphik, Personalpolitik usw. - kurz: Alle geplanten und zufälligen Äußerungen) als Wildwuchs zeigen, dann braucht es eine gewollte gemeinsame Einstimmung auf das Substantielle "meines" Geschäftes.
- * Wenn aus Produkt-Sicht (mehrere Produktbereiche im Unternehmen) und/oder aus Markt-Sicht (mehrere nationale Märkte) die Interpretation des Unternehmens-Profiles auseinanderfällt, sich Produkte und Märkte sogar im Wege stehen, braucht es eines kleinsten gemeinsamen Nenners, der für alle Geltung hat.
- * Wenn die Unternehmer-Persönlichkeit als alles ordnende Kraft für den einzelnen nicht spürbar ist, braucht es einen "Ersatz".
- * Wenn die Kontinuität in der Führung eines Unternehmens - unbeschadet aller Wechsel im Management - nach drinnen und draußen erhalten bleiben soll, braucht es eine strategische Leitlinie.
- ✓ * Wenn für die Mitarbeiter des Unternehmens nicht mehr durchschaubar und einsichtig ist, welcher Philosophie das Unternehmen folgt (Wer sind wir? Wer wollen wir sein? Wo haben wir Autorität?), braucht es eine Richtschnur oder Leitlinie, an der sich alle gemeinsam ausrichten können.
- * Wenn die Arbeitsteilung im Unternehmen (z.B. durch das Produkt-Management) zu einem Eigenleben und zu einer Eigenprofilierung von Abteilungen und Ressorts führt, die dem Gesamt-Interesse des Unternehmens entgegenstehen, braucht es eine allgemein verbindliche, alles ordnende Kraft.
- * Wenn das kurzfristige Umsatzdenken der alleinige Gradmesser ist und damit Langfrist-Strategien nicht greifen können, braucht es eine langfristige Leit-Strategie, die auch langfristiges Denken und Handeln ermöglicht.
- * Wenn die Umwelt des Unternehmens sich verändert, braucht es den genau definierten Freiraum, in dem das Unternehmen agieren will und soll.
- * Wenn man zu nahe an andere Wettbewerber herankommt, ein Me-too-Unternehmen wird und damit austauschbar, braucht es die eigene Unternehmens-Persönlichkeit, die unverwechselbar ist.
- ✗ * Wenn das Unternehmen mit seinen Botschaften in der Öffentlichkeit nicht mehr erkannt und akzeptiert wird, weil es sich aus der Vielfalt der Informationen nicht mehr abhebt, braucht es eine bewußt "veröffentlichte" Unternehmens-Persönlichkeit, die sofort auf dieses Unternehmen als Absender schließen läßt.

Anhang 2: Wirkungsansprüche der Corporate Identity

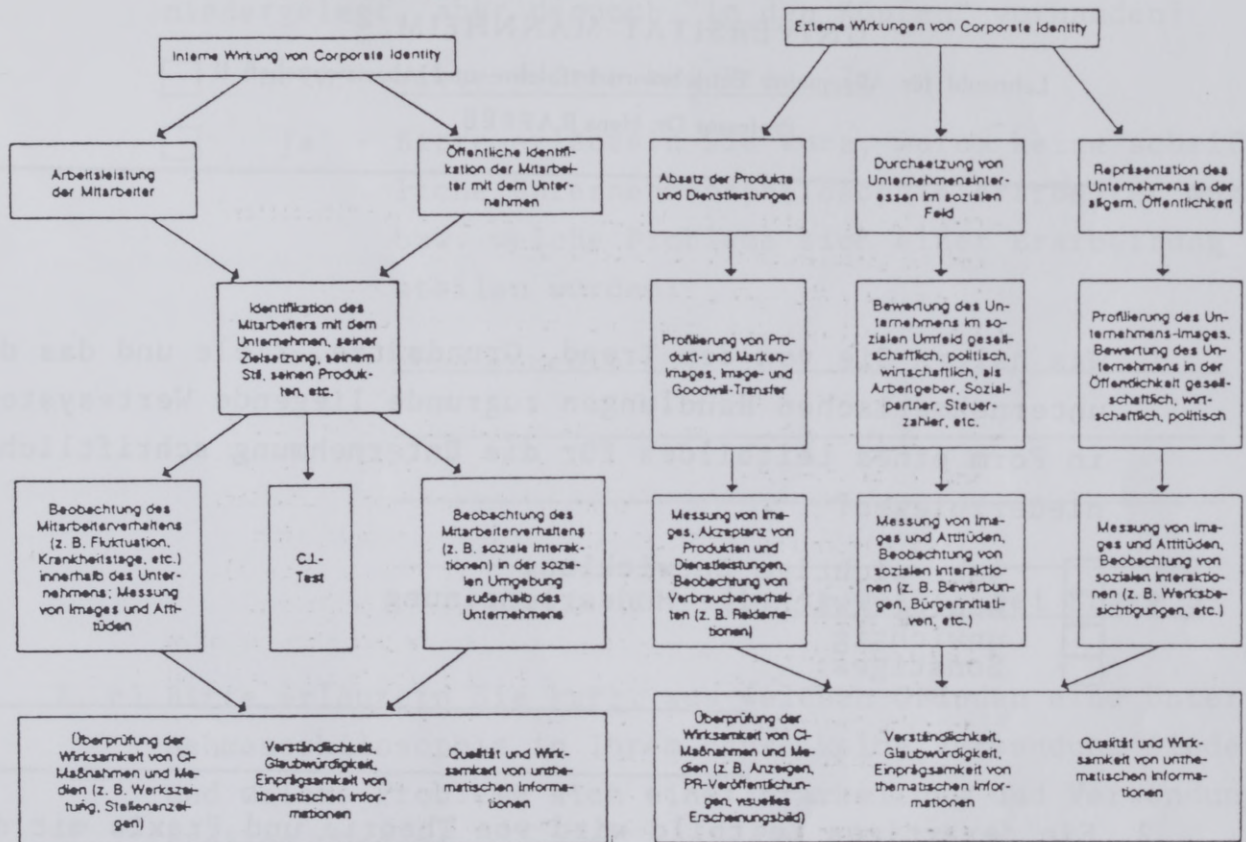
a) Beispiel einer Stichpunktaufzählung

(Quelle: Bieger et al., 1983, S. 8f.)

- * Eine klarere Profilierung des Unternehmens gegenüber Mitarbeitern und der gesamten Umwelt des Unternehmens.
- * Eine bessere Abgrenzung des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz.
- * Eine schnellere Erkennbarkeit und Wiedererkennbarkeit des Unternehmens sowie seiner Produkte und Botschaften und Mitarbeiter (vor allem Mitarbeiter im Verkauf).
- * Ein stärkeres "Wir-Bewußtsein": Eine stärkere Einsatzbereitschaft und Verhaltens-Anpassung der Mitarbeiter im Unternehmen und damit mehr Stoßkraft für das Unternehmen und den einzelnen Mitarbeiter.
- * Eine Kostensenkung für Einzel-Maßnahmen (z.B. Einführung eines neuen Produktes, Werbung für neue Mitarbeiter oder für Produkte), da jede Einzel-Maßnahme von der Corporate Identity profitiert.
- * Eine Leistungssteigerung der Einzel-Maßnahme, da jede Einzel-Maßnahme auf der übergreifenden Leitstrategie der Corporate Identity aufgebaut ist; die Corporate Identity läuft dem Produktwerber, dem Verkäufer, dem Einkäufer, dem Personalsucher usw. voraus.
- * Weniger Reibungsverluste im Unternehmen, da von vornherein die Einzel-Lösung an der CI-Strategie orientiert ist.
- * Mehr Vertrauen der Zielgruppen draußen in das Unternehmen (Konsumenten, Handel, Kapitalgeber, Personalmarkt, Lieferanten).
- * Eine Bevorzugung des Unternehmens und seiner Angebote bei Entscheidungen im Markt, da das Unternehmen für den Entscheider transparenter und als Persönlichkeit erkennbar ist (z.B. bei Entscheidungen der Konsumenten des Handels, neuer Mitarbeiter, Journalisten); das gilt besonders für den Fall, wenn Unternehmensleistung, Produktqualität und Produktnutzen bei zwei Alternativen nahezu gleichwertig sind (hier wird die Corporate Identity ausschlaggebend).
- * Eine größere Sicherheit bei Entscheidungen im Unternehmen schlechthin, da man keine für das Unternehmen entscheidenden Maßnahmen übersieht.
- * Eine bessere Führungsmöglichkeit des Unternehmens.
- * Eine bessere Führungsmöglichkeit im Unternehmen.
- * Eine größere Rationalisierung organisatorischer Abläufe der innerbetrieblichen Kommunikation.
- * Insgesamt: Einen "Vorlauf" an Goodwill.

b) Beispiel einer Trennung in interne und externe Wirkungen

(Quelle: Gutjahr, 1980, S. 84f.)



Anhang 3: Beispiele nicht-operationalisierbarer Wirkungen der Corporate Identity

(Quelle: Bieger et al., 1983, S. 11)

- * Da ein CI-Programm sowohl das Unternehmen als ganzes als auch Teilbereiche des Unternehmens erfaßt, ist sein Beitrag zum Erfolg nicht mit einer einzelnen Meßgröße erfaßbar, seine Wirkung nicht auf Heller und Pfennig belegbar und berechenbar.
- * Es gibt jedoch eine Reihe von Indikatoren, die den positiven Effekt eines CI-Programmes für ein Unternehmen beschreiben - z.B.:
 1. Äußerungen und Reaktionen von Kunden (Letztverbraucher und Absatzmittler) = Qualitative Aussagen.
 2. Die Belastungsfähigkeit der Mitarbeiter wird merklich größer kalkulierbarer (z.B. Einsatz bei Ad-hoc-Projekten).
 3. Qualitativ "richtige" Mitarbeiter sind für das Unternehmen leichter erhältlich (z.B. auch bei relativ ungünstigem Standort).
 4. Bei unvorhergesehenen Veränderungen (z.B. im Markt) werden die neuen Entscheidungen ruhiger getroffen, weil die verbindliche Leitstrategie eine sofortige Orientierung erlaubt.

Anhang 4: Der Fragebogen

UNIVERSITÄT MANNHEIM

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Absatzwirtschaft II

Professor Dr. Hans RAFFÉE

1. Was halten Sie von dem Trend, Grundsätze, Ziele und das den unternehmerischen Handlungen zugrunde liegende Wertesystem in Form eines Leitbildes für die Unternehmung schriftlich niederzulegen?

☐
☐
☐
☐

sehr wichtige Entwicklung
 weniger wichtige Modeerscheinung
 unwichtig
 Sonstiges:

2. Ein derartiges Leitbild wird von Theorie und Praxis mit dem Begriff "Unternehmensphilosophie" umschrieben.

a) Liegt in Ihrem Hause eine derartige ausformulierte Unternehmensphilosophie vor?

☐

nein - bitte weiter bei Frage 2b

☐

ja - Bitte nennen Sie den Wortlaut dieser Formulierung. Es genügt auch die Wiedergabe der Kerngedanken oder das Beilegen einer schriftlichen Dokumentation.

(bitte weiter bei Frage 3)

2. b) Ist eine Unternehmensphilosophie zwar nicht schriftlich niedergelegt, aber dennoch "in den Köpfen" vorhanden?

☐ nein - bitte weiter bei Frage 2c

☐ ja - Bitte erläutern Sie kurz, warum keine schriftliche Unternehmensphilosophie erarbeitet wurde bzw. welche Probleme sich einer Erarbeitung stellen würden:

(bitte weiter bei Frage 3)

2. c) Bitte erläutern Sie kurz, aus welchen Gründen eine Unternehmensphilosophie in Ihrem Hause keine Verwendung findet und welche Probleme sich einer Erarbeitung und Verwendung stellen würden:

(bitte weiter bei Frage 10)

3. a) Was war der Denkanstoß zur Erarbeitung der Unternehmensphilosophie?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Verlust gesellschaftlicher Zustimmung |
| <input type="checkbox"/> | Sanktionen gegenüber der Unternehmung |
| <input type="checkbox"/> | Abwanderung von Kunden |
| <input type="checkbox"/> | zunehmende Konkurrenz |
| <input type="checkbox"/> | Orientierungsschwäche der Unternehmensorgane |
| <input type="checkbox"/> | Mitarbeiterunzufriedenheit |
| <input type="checkbox"/> | gesättigte Märkte |
| <input type="checkbox"/> | rückläufige Erfolgskennzahlen |
| <input type="checkbox"/> | Imageprobleme |

b) Aus welchen weiteren Gründen halten Sie eine schriftliche Erarbeitung der Unternehmensphilosophie für sinnvoll?

4. a) Auf welchen Informationen basiert die Unternehmensphilosophie bzw. von welchen Daten wurde sie abgeleitet?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | gesetzlicher Auftrag |
| <input type="checkbox"/> | rechtliche Rahmenbedingungen |
| <input type="checkbox"/> | allgemeine Werte und Normen der Gesellschaft |
| <input type="checkbox"/> | Ergebnisse von Imagestudien bei Marktpartnern |
| <input type="checkbox"/> | Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung |
| <input type="checkbox"/> | Berücksichtigung wirtschaftlicher Entwicklungen |
| <input type="checkbox"/> | Berücksichtigung allgemeiner Umweltentwicklungen |
| <input type="checkbox"/> | neue Tätigkeitsfelder der Unternehmung |

b) Welche weiteren Informationen bzw. Daten wurden verwendet?

5. a) Welche Berücksichtigung fand die Unternehmensgeschichte bei der Formulierung der Unternehmensphilosophie?

- ☐ Unternehmensphilosophie als inhaltliche Fortschreibung der Firmentradition
- ☐ Analyse der Unternehmensentwicklung als Grundlage für die Erarbeitung der Unternehmensphilosophie
- ☐ Instrument zur Information der Mitarbeiter über unternehmenspolitische Notwendigkeiten
- ☐ keine explizite Berücksichtigung

b) Welche weitere Bedeutung hatte die Unternehmensgeschichte für die Formulierung der Unternehmensphilosophie?

6. a) Welcher Personenkreis wirkte bei der Erarbeitung der Unternehmensphilosophie mit?

b) Wessen Interessen gingen in die Formulierung ein?

c) An welchen Personengruppen erfolgte die dominante Orientierung?

a	b	c
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Unternehmensleitung/-eigner

Kapitalgeber

Kooperationspartner

externe Berater

Betriebsrat

Abnehmer

Lieferanten

Projektteam, bestehend aus: _____

☐ ☐ ☐

Mitarbeiter - welche Gruppen, wie vertreten?

☐ ☐ ☐

Institutionen oder gesellschaftliche Gruppen?

d) Welche anderen Personengruppen wurden wie berücksichtigt?

7. a) Welche Hilfsmittel fanden bei der Erarbeitung Anwendung?

Bitte kennzeichnen Sie die Wichtigkeit mit

1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = weniger wichtig

<input type="checkbox"/>	Umweltanalyse
<input type="checkbox"/>	Marktanalyse
<input type="checkbox"/>	Konkurrenzanalyse
<input type="checkbox"/>	Stärken-/Schwächenanalyse
<input type="checkbox"/>	Potentialanalyse
<input type="checkbox"/>	Portfolioanalyse
<input type="checkbox"/>	Imageanalyse
<input type="checkbox"/>	Szenarien

b) Welche anderen Hilfsmittel fanden Anwendung?

8. a) Welche Ziele waren mit der Formulierung und Einführung der Unternehmensphilosophie verbunden?

b) Welche Ziele waren die drei wichtigsten?

Bitte kennzeichnen Sie die Wichtigkeit mit

1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = weniger wichtig

a	b	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ökonomische Ziele
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	mitarbeiterorientierte Ziele
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gesellschaftsorientierte Ziele
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	marktorientierte Ziele
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abhebung von Wettbewerbern
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bessere Koordination der Unternehmensorgane
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anpassung der Unternehmung an zukünftige
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Umweltentwicklungen

c) Welche anderen Ziele soll die Unternehmensphilosophie erfüllen?

9. a) Welche Funktionen soll die Unternehmensphilosophie erfüllen?

b) Welche Funktionen sind für Sie die drei wichtigsten?
Bitte kennzeichnen Sie die Wichtigkeit mit
1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = weniger wichtig

a	b	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Darlegung der Führungsgrundsätze
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dokumentation und Erklärung des Unternehmenszwecks
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Darstellung der Funktion der Unternehmung für die Gesellschaft
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Positionierung im Wettbewerberumfeld durch Herausstellen eigener Stärken
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Basis zur Ableitung konkreter Handlungsrichtlinien für die Unternehmenspolitik und die Mitarbeiter allgemein

c) Welche anderen Funktionen soll die Unternehmensphilosophie erfüllen?

10. Corporate Identity, heute meist verstanden als Einheit bzw. Übereinstimmung von Erscheinung, Worten und Taten eines Unternehmens mit seinem formulierten Selbstverständnis, seiner Haltung, wird vielerseits diskutiert und in Unternehmen auch durchgeführt. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?

- ☐ sehr wichtige Entwicklung
☐ weniger wichtige Modeerscheinung
☐ unwichtig
☐ Sonstiges:

11. Wird in Ihrem Hause eine Corporate Identity-Strategie verfolgt:

☐

ja -

Welche Ziele verfolgt
diese Strategie?

Bitte kreuzen Sie

unter 11a an.

☐

nein -

Verfolgen Sie diese Ziele
auch ohne explizite Bezug-
nahme auf Corporate Identit
Bitte kreuzen Sie unter 11b
an.

11a11bKonsistenz und Einheitlichkeit:

des Erscheinungsbildes der Unter-
nehmung nach außen (Firmenlogo, Design)
mit Grundsätzen der Unternehmenspolitik

☐☐

von Grundsätzen der Unternehmenspolitik
mit der Kommunikationspolitik der
Unternehmung

☐☐

der Selbstdarstellung der Unternehmung
nach außen mit dem Verhalten der Mit-
arbeiter

☐☐Schaffung:

eines Wir-Bewußtseins
von Motivationsanreizen
von Identifikationspotentialen
erhöhter Mitarbeiterzufriedenheit

☐☐☐☐☐☐

Koordination der einzelnen Unter-
nehmensbereiche und der Mitarbeiter
verbessern

☐☐

als unverwechselbare Unternehmer-
persönlichkeit am Markt akzeptiert
werden

☐☐

Marktorientierung sichtbar machen

☐☐

Stärken der Unternehmung betonen

☐☐

Kooperationsbewußtsein bei Markt-
partner schaffen

☐☐

noch 11a: Weitere Corporate
Identity-Ziele?

noch 11b: Warum verfolgen
Sie keine explizite Corporate
Identity-Strategie?

(bitte weiter bei Frage 12)(bitte weiter bei Frage 13)

12. Kreuzen Sie bitte die Ihrer Ansicht entsprechende Aussage an:

- ☐ eine Corporate Identity-Strategie setzt die Existenz einer Unternehmensphilosophie voraus
- ☐ die Formulierung der Unternehmensphilosophie ist die Folge einer Corporate Identity-Strategie
- ☐ Unternehmensphilosophie und Corporate Identity-Strategie sind parallel zu entwickeln
- ☐ es besteht kein Zusammenhang zwischen Corporate Identity-Strategie und Unternehmensphilosophie

13. Welche Merkmale der Organisation Ihres Unternehmens und welche Arbeitsbedingungen wurden in den letzten fünf Jahren

a) weiterentwickelt oder

b) neu hinzugenommen?

a	b	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Beförderungsprinzipien
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personalauswahlprinzipien
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leistungsanreizprogramme
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Beschäftigungsgarantien
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	soziale Einrichtungen oder Aktivitäten
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	betriebsinterner Kommunikationsfluß
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	von operativer Ebene ausgehende Zielbildung
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	innerbetriebliches Vorschlagswesen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Job Rotation
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bereichsübergreifende Informationsveranstaltungen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Führungsstil - welcher?

c) Diese Veränderungen erfolgten im Rahmen der Erarbeitung bzw. Entwicklung

- ☐ einer Unternehmensphilosophie
- ☐ einer Corporate Identity-Strategie
- ☐ ohne Bezug auf Unternehmensphilosophie und Corporate Identity-Strategie

d) Welche weiteren organisationalen Veränderungen wurden im Rahmen der Erarbeitung bzw. Entwicklung von Unternehmensphilosophie und Corporate Identity-Strategie vorgenommen?

14. Mit welchen Eigenschaften können Sie die Funktionsweise Ihrer Unternehmung am besten charakterisieren?

Bitte kreuzen Sie die Ihrer Ansicht entsprechende Ausprägung an:

	-3	-2	-1	0	1	2	3	
flexibel	+	+	+	+	+	+	+	schwerfällig
sicherheitsbedacht	+	+	+	+	+	+	+	risikofreudig
liberal	+	+	+	+	+	+	+	konservativ
personenorientiert	+	+	+	+	+	+	+	ergebnisorientiert
formal	+	+	+	+	+	+	+	informal
teamorientiert	+	+	+	+	+	+	+	sachorientiert
kreativ	+	+	+	+	+	+	+	technokratisch
ablauforientiert	+	+	+	+	+	+	+	aufgabenorientiert
mitbestimmend	+	+	+	+	+	+	+	autoritär
analyseorientiert	+	+	+	+	+	+	+	handlungsorientiert

15. a) Sind als Folge der Einführung von Unternehmensphilosophie und Corporate Identity-Strategie Wirkungen in den folgenden Bereichen eingetreten?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Motivation der Mitarbeiter zur Leistungserbringung |
| <input type="checkbox"/> | Arbeitszufriedenheit |
| <input type="checkbox"/> | Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen |
| <input type="checkbox"/> | Wahrnehmung des Firmenstils |
| <input type="checkbox"/> | Leitbildfunktion des Unternehmens |
| <input type="checkbox"/> | Unternehmensimage |
| <input type="checkbox"/> | gesellschaftlicher Akzeptanz des Unternehmens |
| <input type="checkbox"/> | Marktstellung |
| <input type="checkbox"/> | Unternehmenserfolg |
| <input type="checkbox"/> | Effizienz der Organisation |

b) Mit welchen Methoden oder Instrumenten messen Sie diese Wirkungen?

Bitte legen Sie gegebenenfalls eine Beschreibung bei.

c) Welche Probleme treten bei der Messung von Wirkungen in den oben angesprochenen Bereichen auf?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Wirkungen sind nicht operationalisierbar |
| <input type="checkbox"/> | mangelnde Informationsbasis |
| <input type="checkbox"/> | keine Überlegungen zur Wirkungsmessung angestellt |
| <input type="checkbox"/> | weitere Probleme: |

Bitte beantworten Sie noch einige allgemeine Fragen:

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr
Unternehmen gegenwärtig?

ca. _____

Welchen Umsatz erzielte Ihr Unternehmen
im Jahr 1984?

ca. _____

Welche Gesellschaftsform hat Ihr
Unternehmen?

Wie viele Niederlassungen hat Ihr
Unternehmen

a) im Inland?

b) im Ausland?

Wie würden Sie die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens
insgesamt beurteilen?

- | | |
|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | dominant |
| <input type="checkbox"/> | stark |
| <input type="checkbox"/> | günstig |
| <input type="checkbox"/> | schwach |

Name: _____

Stellung im Betrieb: _____

Telefon (Durchwahl): _____

WIR DANKEN IHNEN HERZLICHST FÜR IHRE MITARBEIT!

Anhang 5: Schriftliche Dokumentation der Unternehmensphilosophie

B.A.T.: Leitlinien zur Unternehmenspolitik

Die Grundlage für eine
erfolgreiche
Geschäftstätigkeit:
Die Leitlinien
zur Unternehmenspolitik
der B·A·T Cigaretten-
fabriken GmbH.



Die Leitlinien der Unternehmenspolitik

Die folgenden Leitlinien unserer Unternehmenspolitik bilden längerfristig die Grundlage zur Erarbeitung der Unternehmensplanung. Die Unternehmensplanung besteht aus der strategischen Planung und der operativen Planung der B·A·T Cigarettenfabriken. In der strategischen Planung werden die langfristigen Zielsetzungen formuliert und die zu ihrer Erreichung zweckdienlichen Strategien festgelegt. Die operative Planung ist mittelfristig und dient der Konkretisierung der strategischen Planung.

1. Unsere Stellung in der Gruppe

B·A·T Cigarettenfabriken ist ein Mitglied der deutschen BATIG-Gruppe. Ihre Geschäftsanteile werden zu 100% von BATIG gehalten. Die Geschäftsanteile von BATIG werden zu 100% von B·A·T INDUSTRIES gehalten.

B·A·T Cigarettenfabriken ist innerhalb dieses Gruppenverbundes ein selbständig operierendes Unternehmen. Die Erhaltung und Entwicklung des Unternehmens ist durch die Erwirtschaftung angemessener Gewinne sicherzustellen. Auf diese Weise trägt B·A·T Cigarettenfabriken den Interessen der Gesellschafter und der Mitarbeiter gleichermaßen Rechnung.

Für unsere Geschäftstätigkeit nutzen wir alle Möglichkeiten, die sich aus den weltweiten Aktivitäten der Gruppe ergeben.

2. Unsere Geschäftstätigkeit

B·A·T Cigarettenfabriken ist ein marktorientiertes Unternehmen und versteht sich als verantwortungsbewußter Hersteller von Genußmitteln. Wir sehen unsere Aufgabe darin, mit unseren Produkten und Leistungen Bedürfnisse der Endverbraucher zu befriedigen. Ein wesentlicher Teil dieser Aufgabe ist es, dem Wandel der Verbraucherbedürfnisse gerecht zu werden und die Verbraucherezufriedenheit sicherzustellen.

B·A·T Cigarettenfabriken stellt Tabakerzeugnisse her und vertreibt Tabakerzeugnisse im In- und Ausland. Daneben nutzen wir die B·A·T Cigarettenfabriken gehörenden Warenzeichen und das im Unternehmen vorhandene Know-how zur Vermarktung anderer Erzeugnisse oder Dienstleistungen.

B·A·T Cigarettenfabriken betreibt aktiv und zukunftsgerichtet das Markenartikelgeschäft und strebt den Erhalt einer führenden Marktposition an. Unsere Erzeugnisse sind als Markenpersönlichkeiten zu positionieren und zu profilieren. Sie zeichnen sich durch hohe Qualität und marktgerechte Preisstellung aus. Hierfür ist die Kommunikation mit dem Verbraucher von großer Bedeutung.

3. Unsere Mitarbeiter

B·A·T Cigarettenfabriken bekennt sich zum Leistungsprinzip. Eine hohe Arbeitsproduktivität soll bei guter Arbeitszufriedenheit erreicht werden. In unserem System der freien und sozialen Marktwirtschaft kann sich nur ein solches Unternehmen erfolgreich bewähren, dessen Mitarbeiter ziel- und leistungsbewußt handeln.

Der Personalführung kommt eine zentrale Bedeutung zu. Gute Führung verlangt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Führungskräften und ihren Mitarbeitern. Führung umfaßt die Koordination von Aufgaben, ihre Ausrichtung auf die Unternehmensziele, die Delegation von Aufgaben und Befugnissen, die Übernahme entsprechender Verantwortung sowie die Betreuung der Mitarbeiter. Zielvereinbarung und Kontrolle der Zielerreichung spielen hierbei eine wesentliche Rolle. Die Identifikation der Mitarbeiter zum Unternehmen kann nur dann erreicht werden, wenn sie in der Erfüllung der Führungsaufgabe auf allen Ebenen vorgelebt wird.

Die Zusammenarbeit, insbesondere die bereichsübergreifende Kooperation, ist von allen Resorts im Denken und Handeln nachdrücklich zu fördern. Die ständige Fortentwicklung und die Anpassung der Kommunikation im Unternehmen spielen hierbei eine wichtige Rolle.

B·A·T Cigarettenfabriken will möglichst vielen Mitarbeitern die Chance zur Entfaltung der eigenen Fähigkeiten geben. Die Mitarbeiter sollen Zufriedenheit an ihren Aufgaben und der ihnen übertragenen Verantwortung haben. B·A·T Cigarettenfabriken schafft hierfür die Voraussetzungen.

B·A·T Cigarettenfabriken ist bestrebt, durch Maßnahmen der Fortbildungspolitik den Mitarbeitern eine Verbesserung ihrer Qualifikation zu ermöglichen. Jeder Mitarbeiter soll im Rahmen der Gegebenheiten des Unternehmens und entsprechend seinen Fähigkeiten und seinem Leistungswillen gefördert werden.

Das Entgelt-Niveau sowie der Umfang der Sozialleistungen orientiert sich am Durchschnitt der deutschen Cigaretten-Industrie. Wir streben für die Zukunft die Schaffung zusätzlicher Spielräume zur Berücksichtigung von Leistungsanreizen beim Entgelt an.

Wir legen auch in der Zukunft Wert auf eine vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit mit unseren Betriebsräten und der Gewerkschaft.

4. Unsere Gesellschafter

B·A·T Cigarettenfabriken ist den Gesellschaftern für den Erhalt und eine – unter Berücksichtigung der jeweiligen Marktverhältnisse – angemessene Rentabilität der im Unternehmen eingesetzten Mittel verantwortlich. Entsprechend der Gruppenphilosophie steht B·A·T Cigarettenfabriken im Verhältnis zu BATIG somit kontinuierlich unter einem „gesunden Erfolgszwang“. Dies deckt sich mit dem eigenen Interesse an der Zukunftssicherung des Unternehmens.

5. Unsere Handelspartner

Die Vertriebspolitik von B·A·T Cigarettenfabriken hat in den letzten Jahrzehnten die derzeitige Handelsstruktur mitgestaltet. Die Erhaltung eines ausgewogenen Verhältnisses von Fachgroß- und -Facheinzelhandel für Tabakwaren einerseits und Lebensmittelhandel andererseits, ist von essentieller Bedeutung. B·A·T Cigarettenfabriken setzt sich auch in der Zukunft für die Erhaltung eines leistungsfähigen Fachhandelsvertriebskanals nachdrücklich ein.

6. Unsere Lieferanten

Die Bedeutung der Lieferanten liegt in der sicheren Versorgung – Lieferbereitschaft und Liefertreue – bei voller Einhaltung der Qualitätsstandards unter Wahrung bestmöglicher Konditionen. Das ausgewogene Verhältnis zwischen Beschaffungsrisiken und Unabhängigkeit soll durch eine entsprechende Lieferantenstruktur sichergestellt werden. Vor diesem Hintergrund legen wir auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Lieferanten Wert.

7. Zum Wettbewerb

Als marktführendes Markenartikelunternehmen müssen wir Wettbewerbsvorteile durch deutliche Leistungsbeweise und klare Profilierung gegenüber den Hauptwettbewerbern sichern und ausbauen. Das Verhalten gegenüber unseren Wettbewerbern wird von den Grundsätzen des Leistungswettbewerbs geprägt.

8. Über Gewinn und Kosten

Der angemessene Gewinn ist die unabdingbare Voraussetzung für die nachhaltige Sicherung des Unternehmens und die Erhaltung der Arbeitsplätze.

Die zukunftsgerichtete Absicherung unserer Marktstellung dient der langfristigen Gewinnsicherung. Sie hat deshalb Vorrang vor der kurzfristigen Gewinnmaximierung.

Zur Gewinnsicherung gehört auch ein verantwortungsbewußtes Kostendenken bei allen Mitarbeitern. Kosteneinsparungen finden ihre Grenze, wo sie die Qualität unserer Erzeugnisse beeinträchtigen. Das Kostendenken muß stets mittelbare, insbesondere auch bereichsübergreifende Folgen einbeziehen und in einem ausgewogenen Verhältnis zu den Markterfordernissen stehen.

9. Zur Innovation

B&T Cigarettenfabriken ist gegenüber Neuerungen generell aufgeschlossen. Sie haben der langfristigen Zukunftssicherung des Unternehmens als einer wirtschaftlich arbeitenden und modern geführten Unternehmung zu dienen. Dies gilt gleichermaßen für neue Technologien und andere Innovationen, insbesondere Produktinnovationen, neue Arbeitsmethoden und soziale Neuerungen. Sie werden konstruktiv darauf überprüft, inwieweit sie zu einer verbraucherorientierten Verbesserung unserer Produkte und der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens sowie zur Verbesserung der Arbeitsabläufe und der Zusammenarbeit im Unternehmen und nach außen führen.

Die in- und externe Forschung zur Fortentwicklung und Verbesserung unserer Produkte hat auch in Zukunft einen hohen Stellenwert.

10. Zur Kommunikation

Das Unternehmen B-A-T Cigarettenfabriken bedarf des Vertrauens seiner Gesellschafter und Mitarbeiter, der Geschäftspartner und der Öffentlichkeit. Voraussetzung dafür ist das Verständnis für die Absichten und Ziele für das Geschehen im Unternehmen.

Diesem für die effiziente und engagierte Zusammenarbeit wesentlichen Bedürfnis muß durch möglichst offene, aktuelle Kommunikation – soweit es die Geheimhaltung zuläßt – entsprochen werden. Dabei sollten unsere Mitarbeiter und die Handelspartner über unser Handeln und seine Beweggründe stets aus erster Hand informiert sein.

11. Unsere industriepolitischen Interessen

Neben den allgemeinen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und staatlichen Einflüssen, die die Entwicklung von Unternehmen und ihr Handeln mitbestimmen, unterliegt die Geschäftstätigkeit der B-A-T Cigarettenfabriken besonderen Einwirkungen, die für die Tabakwirtschaft spezifisch sind.

Als Tabakwarenhersteller erwirtschaftet B-A-T Cigarettenfabriken wesentliche Beiträge an Steuern und Abgaben für Bund, Länder und Gemeinden.

Vor allem die tief in das Marktgeschehen eingreifende Tabaksteuer, ihre Harmonisierung in der EG, die Frage der tabaksteuerlichen Preisbindung und das Problem Rauchen und Gesundheit haben entscheidenden Einfluß auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens.

B-A-T Cigarettenfabriken engagiert sich – vor allem auch über unseren Industrieverband – aktiv für die Durchsetzung der legitimen industriepolitischen Interessen in diesen Fragen.

Glaubwürdige Interessenvertretung ist nur aus einer klaren und verantwortungsbewußten Position heraus möglich. Wir bemühen uns um konstruktive und verantwortliche Lösungen von Problemen. Wir sind uns bewußt, daß wir auch jenseits der direkten Interessenlage der B-A-T Cigarettenfabriken Verantwortung gegenüber der Allgemeinheit tragen.

Unternehmensverfassung der Bertelsmann AG

Das Unternehmen in der Gesellschaft

Wir treten für eine freiheitliche, demokratische und soziale Ordnung in der Gesellschaft ein, weil wir glauben, daß sie ein Höchstmaß an persönlicher Freiheit und die besten Voraussetzungen für gesellschaftliche Weiterentwicklungen gewährleistet.

Dazu sind nach unserer Auffassung erforderlich:

Eine marktwirtschaftliche Ordnung, die auf den Prinzipien Wettbewerb, Leistung und breitgestreutem privatem Eigentum aufbaut. Dabei ist es Aufgabe des Staates, die Wahlfreiheit des Verbrauchers und den Wettbewerb zu sichern.

Eine sozialverpflichtete Gesellschaftsordnung, in der die Eigentümer großer Produktivvermögen ihre treuhänderische Verpflichtung gegenüber der Allgemeinheit anerkennen.

Ein betrieblicher Ordnungsrahmen, der bei gleichen Chancen jedem die Möglichkeit zur persönlichen Entfaltung schafft sowie materielle Gerechtigkeit, Beteiligung am Produktivvermögen, soziale Rücksichtnahme und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Rechten und Pflichten sichert.

Das Unternehmen und seine Mitarbeiter

Die Sicherung der Leistungsfähigkeit und die Weiterentwicklung des Unternehmens erfordern Einsatzbereitschaft und Kreativität der Mitarbeiter. Wir vertrauen auf die Initiative des einzelnen.

Es ist wichtig, daß sich die Mitarbeiter im Rahmen kritischer Loyalität mit ihren Aufgaben, den Zielen und dem Verhalten des Unternehmens identifizieren können. Dies ist nur zu erreichen, wenn sie laufend über die Arbeit und die Entwicklung des Unternehmens informiert werden und die Möglichkeit haben, ihre Sachkenntnis und Meinung in die Entscheidungsfindung einzubringen.

Befähigung und Verhaltensweise der Führung haben auf den Erfolg und die Kontinuität des Unternehmens entscheidenden Einfluß. Bei der Auswahl von Führungskräften hat die Befähigung Vorrang vor anderweitigen Ansprüchen.

Durch Delegation von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung soll den Mitarbeitern in ihren Arbeitsgebieten ohne bürokratische Einengung ein möglichst großer Freiraum zur persönlichen und fachlichen Entfaltung gesichert werden. Sie sollen gerechte Chancen erhalten, sich zu entwickeln und für den beruflichen Aufstieg zu qualifizieren.

Die berufliche Bildung sehen wir als gemeinsame Aufgabe von Mitarbeiter und Unternehmen an.

Gesellschafter, Aufsichtsrat, Vorstand und Betriebsrat der Bertelsmann AG geben dem Unternehmen folgende Verfassung, um seine kulturellen und wirtschaftlichen Ziele, seinen gesellschaftlichen Standort und die Grundsätze der betrieblichen Zusammenarbeit zu bestimmen. Sie fordern alle Mitarbeiter auf, diese Grundsätze als verbindlich zu betrachten und sie in ihrer Arbeit zu verwirklichen.

Das Unternehmen und seine Ziele

Wir sind ein Medienunternehmen, das im In- und Ausland Informationen, Bildung und Unterhaltung vermittelt. Dafür setzen wir alle uns verfügbar und geeignet erscheinenden Medien ein. Unsere Produktions-, Vertriebs- und Dienstleistungsbetriebe werden auch für fremde Auftraggeber tätig.

Das Unternehmen soll liberal und fortschrittlich sein. Es strebt an, in eigener Verantwortung moderne gesellschaftliche Lösungen, die dem Menschen dienen, zu entwickeln.

Unsere publizistische Arbeit soll die freie Meinungsbildung in der Gesellschaft fördern. Wir verstehen uns deshalb als Verlagshaus der Alternativen, das unterschiedliche Meinungen veröffentlicht und für publizistische Freiheit und Vielfalt eintritt. Dies ist durch Dezentralisation und Delegation der Programmverantwortung gesichert.

Grenzen für unsere publizistische Tätigkeit sehen wir dort, wo Werte demokratischer Ordnung verletzt werden.

In unserer internationalen Tätigkeit wollen wir kulturelle Tradition und nationale Eigenart achten und fördern.

Zu den Zielen des Unternehmens gehört die Erhaltung seiner Ertragskraft. Umsatz und Gewinn sind nicht Selbstzweck, sondern Maßstäbe für die wirtschaftliche Bedeutung des Unternehmens in der Gesellschaft und die Tüchtigkeit von Führung und Mitarbeitern. Die Ertragskraft ermöglicht es dem Unternehmen, sich weiter zu entwickeln, seine Leistungen zu verbessern, das eingesetzte Kapital zu verzinsen, Arbeitsplätze zu sichern und seine Verpflichtungen gegenüber dem Staat zu erfüllen.

Für seine Leistung erhält der Mitarbeiter eine markt- und leistungsgerechte Vergütung. Daneben halten wir eine Beteiligung an Gewinn und Kapital des Unternehmens für richtig.

Gerechtigkeit und soziale Rücksichtnahme bestimmen die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern. Soziale Hilfestellung wird dann gegeben, wenn staatliche Regelungen unzureichend sind und der einzelne unserer Hilfe bedarf.

Die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander sollen fair und kooperativ sein und den Unternehmenszielen dienen.

Die Prinzipien für die Zusammenarbeit zwischen Führung und Mitarbeitern sind in den „Leitsätzen für die Führung“ festgelegt, die Bestandteil dieser Unternehmensverfassung sind.

Diese Unternehmensverfassung erhebt nicht den Anspruch der Endgültigkeit. Sie soll ständig überprüft und besseren Erkenntnissen angepaßt werden.

23. April 1980

Gerd Bücker.

Der Vorsitzende
des Aufsichtsrats

R. H. J.

Der Vorsitzende
des Vorstands

H. G. G.

Der Vorsitzende
des Konzernbetriebsrats

Vorwort

Grundsätze der BMW Führungskultur

Als Ergebnis der fünfzehn Ammerwaldklausuren im Herbst 83/Erstjahr 84, der Arbeit des Autorenteams und deren "Ratifizierung" durch die Sprechergruppe am 17. Oktober 1984 sowie der Vorstandsklausur am 11.01.1985 liegen jetzt unsere "Grundwerte einer BMW Führungskultur" vor.

Als die ethischen Pfeiler einer richtig verstandenen Führungsverantwortung sollen sie für das Handeln eines jeden einzelnen von uns verbindlich sein.

Freilich sind sie kein Gesetzbuch, in dem jedes Verhalten festgelegt und gleich das Strafmaß bei Überschreitung beigelegt wäre. Vielmehr wollen sie als ein Orientierungsrahmen verstanden sein, der dem konkreten Handeln Anleitung und Begründung gibt, ohne dem Handelnden die Freiheit der Entscheidung zu nehmen, die für uns in Ammerwald das ausschlaggebende Kennzeichen einer Führungskraft war.

Die konstruktiven und typischen Verhaltensweisen, die unsere BMW-Kultur ausmachen sollen, werden auch Gegenstand des BMW Tages in Berlin sein. Wir werden dabei auch Gelegenheit haben, einen Teil des umfangreichen Materials der 4. Ammerwald-Reihe, das in der Führungsethik gar nicht vollständig verarbeitet werden konnte, anzupacken. Im übrigen wird es - vor allem - eine wichtige Aufgabe unserer Weiterbildung sein, dem "Comment" unserer Führungskultur im Unternehmen eine breite Basis zu verschaffen.

Ich hoffe zuversichtlich, daß unsere Führungsethik ein entscheidender Schritt zum "Wir-Gefühl" aller unserer Führungskräfte ist und bitte Sie, in diesem Sinne auch Ihre Mitarbeiter zu informieren und positiv zu beeinflussen.



Kötter

Zur Einführung

Ist die Führungsethik etwas Neues? -

Sie ist alt oder neu je nach dem Gesichtspunkt, dem man sie unterzieht; neu gegenüber den Versuchen der letzten Jahrzehnte, ein Führungskonzept rein nur auf Systeme und Techniken zu gründen; uralt in dem Bestreben, persönliche Wertentscheidungen wieder zur Grundlage des Führens zu machen.

Aber solche Wertentscheidungen können nicht mehr getroffen werden, als hätte es all die Diskussionen um Systeme und Techniken oder um kooperatives bzw. situatives Führen nicht gegeben. Für die Führungsethik genügt es auch nicht, lediglich Wertentscheidungen zur Grundlage des Führens zu erklären; die Grundlage der Wertentscheidungen selbst müssen aufgezeigt werden.

Zu diesem Zweck greift der folgende Text auf das Führungsmodell der Ammerwald-Reihe zurück, auf das Führungsdeck also. Ethische Werte sind ja nicht etwas, woran man sich vielleicht am Sonntag erinnert, um es werktags wieder zu vergessen. Solche Werte wären falsch konstruiert. Echte Werte sind vielmehr jene, die unser wirkliches Handeln bestimmen und die zugleich Aufbauprinzipien unseres Charakters und unserer Persönlichkeit sind.

Da wir in mancherlei Situationen handeln, gibt es auch eine Fülle ethischer Werte, von denen einige der wichtigsten, wie die zehn Gebote, kodifiziert sind. Wirtschafts- und Führungsethiken können dem Fehler verfallen, entsprechende Gebote allgemeinsten Art formulieren zu wollen. Aber, wie Peter Drucker einmal gesagt hat, es ist sinnlos, sich mit der Feststellung zu plagen, daß Führungskräfte nicht lügen sollen, wenn ohnehin klar ist, daß niemand so handeln soll.

Wer im folgenden Text Aussagen der Art, daß Führungskräfte christlich, offen und loyal sein sollen, woanders sucht, als in beiläufigen Kommentaren, wird vielleicht enttäuscht sein. Aber zu Unrecht. Eine Führungsethik muß natürlich vor allem jene ethischen Bereiche beschreiben, die besonders für das Führungshandeln (der Wirtschaft) konstitutiv sind. Für die Verfasser des vorliegenden Entwurfs ergaben sich die folgenden Bereiche:

I. Der Bereich der Leistung, der Arbeit, der "Verwirklichung" im selbstgeschaffenen Werk. Er ist die Quelle solcher Werte wie der Objektivität, Selbstbeherrschung, Selbstdisziplin, aber auch Schaffensfreude und als solche die Basis der menschlichen Persönlichkeit.

II. Der Bereich des rechten Maßes oder der Verantwortung im besonderen Sinne der "Verantwortungsethik"; er ist der ethische Ort aller Werte, die dem Menschen zur Verwirklichung auch dort verhelfen, wo die Bedingungen nicht kontrollierbar sind wie in der Arbeit. - Beispiele: Toleranz, maßvolles Abwägen, aber auch entschlossenes Handeln.

III. Der Bereich der Wert-Gemeinschaft, die dadurch bestimmt ist, daß ihre Mitglieder die gleichen Werte teilen. Die Wertgemeinschaft kann - auf der Basis eines Minimalkonsenses - sehr weit gefaßt sein, wie "die Menschheit", oder sehr eng wie bei gewissen religiösen Sekten.

Die besondere Wertgemeinschaft eines Unternehmens beruht auf den "logisch" vorgeordneten Bereichen der "Arbeit" und des "Maßes"; sie wird bestimmend für die rationale Lebensgestaltung der größeren Gemeinschaft, der Nation. Neben der Familie ist sie damit der wichtigste Gemeinschaftskern der Gesellschaft.

Alle drei Wertbereiche haben daher einen wesentlichen Außenaspekt, der sich zusammenfassend so darstellen läßt: Wie die einzelne Führungskraft sich auf den Prinzipien der Arbeits- und Leistungsethik, der Ethik des Maßes und der Wertgemeinschaft

orientieren muß, wenn sie - dauerhaft! - Erfolg haben und zugleich sich selbst weiterentwickeln will, so gilt dasselbe - und aus dem gleichen Gründen für das Unternehmen in seinem erweiterten Handlungsrahmen. Wir sollten keinen Augenblick daran zweifeln, daß das Unternehmen zwar Einflüsse von außen aufnehmen, auf sie aber aus seinen eigenen Existenzprinzipien handeln muß - und die sind mit Leistung, Maß (Markt!) und personaler Gemeinschaft hinreichend angedeutet.

Wir haben in der Ammerwald-Reihe festgestellt - und wollen dabei bleiben - daß jede Führungskraft sich mehr oder weniger in jedem der angegebenen Wertbereiche wiederfinden muß, aber nicht überall im gleichen Maß. In einer abstrakten Ethik allgemeiner Gebote (oder richtiger: Verbote) muß sich freilich jeder gleichermaßen an jedes Gebot halten. Man darf nicht ein bißchen lügen oder stehlen bzw. zwar nicht stehlen, dafür aber lügen, usw. In einer Ethik konkreter Handlungsprinzipien, wie es eine Führungsethik sein muß, können sich nach Situation, Werdegang oder Charakter sehr wohl "typische" Schwerpunkte ergeben, die wir in den Grundtypen des "Fachmanns", "Spielmachers" und "Gemeinschaftstyps" (Company man usw.) beschrieben haben. Jede Führungskraft kann sich einem dieser Typen- und noch einer Vielfalt weiterer Differenzierungen zuordnen und das eigene Verhalten daran kontrollieren.

Natürlich sind solche Typisierungen immer noch nur abstrakte Annäherungen an den konkreten Reichtum der Person und Persönlichkeit, die das eigentliche Zentrum unserer Führungsethik bilden muß. Wir stellen uns das "Führungscorps" von BMW - weiterhin - als eine Vielfalt lebendiger, schöpferischer Persönlichkeiten vor, die zwar aus einem gemeinsamen Wertverständnis handeln, deshalb aber keineswegs ihre persönliche Eigenart irgendwelchen abstrakten Normen opfern.

Noch ein Wort zur "Umsetzbarkeit" einer Führungsethik. Wer einem ethischen Gedanken, wie er dem folgenden Entwurf zugrundeliegt, nicht für umsetzbar hält, wird die wahren Kräfte seiner eigenen Person niemals kennenlernen. Der wirkliche Gegensatz heißt nicht "ethischer Wert oder Realität", sondern "moralische Prinzipienrealität oder Opportunismus". Von diesen beiden sind allerdings -

ETHIK ALS BASIS EINER FÜHRUNGS- BZW. WERTGEMEINSCHAFT

Führen heißt dienen und Vorbild für andere sein
 Führen heißt Werte setzen
 Führen heißt Werte verantworten und gestalten
 Führen heißt zwischen Werten vermitteln

beide falsch. Keines von beiden wird jemals zu wirklichem, zukunftsweisendem Handeln führen; das gelingt nur einer geistigen Haltung, in der die moralischen Prinzipien zu einer echten Ethik, die Erfassung günstiger Gelegenheiten (Machiavelli's "occasione") zu kluger Taktik entwickelt und miteinander vereint sind.

Im Begriff der Verantwortung fallen Ethik und Taktik, Ethik und Situation zusammen. Führungsethik ist daher kein Widerspruch zum "situativen Führen"; sie ist sein richtig verstandenes Wesen. Beide fallen nur auseinander, wo sie als verantwortungslose Prinzipienreiter oder als - ebenso verantwortungslos - Opportunismus mißverstanden werden.

ETHIK ALS BASIS EINER FÜHRUNGS- BZW. WERTGEMEINSCHAFT

Führen heißt dienen und Vorbild für andere sein.

Führen bedeutet in unterschiedlichsten Formen "Dienstleistung" am Unternehmen und an den Mitarbeitern. Führungskräfte haben die Aufgabe, zielgerichtet und offen zusammenzuarbeiten.

Darüber hinaus müssen sie bereit sein, Werte und Wertsysteme des Unternehmens und seiner Tätigkeit zu definieren, aktiv zu gestalten, zu vermitteln und zu vertreten sowie insgesamt zu verantworten.

Grundlage der Zusammenarbeit muß ein von allen Führungskräften gemeinsam erarbeiteter und getragener Orientierungsrahmen von Werten sein (Ethische Grundkategorien der Führung). Jede Führungskraft muß zudem bereit sein, diesen "Comment" als ersten Schritt bei sich und im eigenen Funktionsbereich zu verwirklichen.

Wir sind es (die Führungskräfte), die mit einem solchen Regelwerk zu einer klaren Unternehmenspolitik nach innen und nach außen beitragen und den Geist des Unternehmens entscheidend mitprägen. Wir müssen

- die Denkweise überwinden, "nichts zu tun, weil wir glauben nur wenig ändern zu können" und
- die innovationshemmende Furcht vor Sanktionen abbauen.

Führen heißt Werte setzen

Zur "Dienstleistung" der Führungskräfte gehören Fähigkeit und Mut, Werte für das Zusammenarbeiten zu definieren. Werte sind Regeln, die in einer Gemeinschaft allgemein anerkannt werden (können).

I. LEISTUNG

1. Arbeit als Lebens- und Handlungsgrundlage
2. Qualität als Anspruch und Handlungsnorm
3. Ergebnis der Arbeit - das Werk

II. MAB

1. Klare Entscheidungen durch Transparenz und Information
2. Führungstätigkeit als Teil eines Ganzen gemessen

III. GEMEINSCHAFT

1. Gegenseitige Wertschätzung
2. Die Person als ethisches Bezugssystem
3. Wettbewerb
4. Führungselite

Führen heißt Werte verantworten und gestalten

Zur Führung gehört das verantwortliche Mitgestalten und Mithalten als richtig anerkannter Werte. Führungskräfte müssen aber auch bereit sein, Werte und Regeln im Interesse der Zielerreichung in Frage zu stellen und gleichzeitig neu zu setzen.

Darüberhinaus ist zur aktiven und unternehmerischen Mitgestaltung der Werte Risikobereitschaft unerlässlich, ebenso wie "Fortune" oder "das Glück des Tüchtigen".

Führen heißt zwischen Werten vermitteln

Führungskräfte stehen im Spannungsfeld verschiedener Interessen und Werthaltungen. Sie müssen Wertvorstellungen der Mitarbeiter, des Ressorts, des Unternehmens, der Gesellschaft, des Marktes usw. zu erfolgsorientierter Übereinstimmung führen. Ziel der Führungsaufgabe ist das Gleichgewicht zwischen den unterschiedlichen Wertsystemen, wobei Konflikte entstehen können. Die Identität zwischen den verschiedenen Wertsystemen ist die Idee, die Führungskräfte den Mitarbeitern nahebringen müssen. Dann werden Mitarbeiter unternehmerische Ziele - die sich mit ihren eigenen decken - konsequent zu erfüllen versuchen.

Diese Identität der Ziele des Unternehmens (die wirtschaftliche Erfolgskraft) und der Mitarbeiter (jeder Einzelne "lebt" vom Erfolg des Unternehmens) kann neue Felder erfolgsbestimmender Kräfte erschließen und die Bereitschaft zu qualitativ hochstehender Leistung steigern.

1. Leistung

1. Arbeit als Lebens- und Handlungsgrundlage

Der Mensch ist seiner Natur nach aktiv. Seine Aktivität ist zielgerichtet. Dieser Vorgang ist als Arbeit definiert.

Mittels Arbeit schafft der Mensch seine Lebensgrundlage und einen Teil seines Lebensinhaltes. Arbeit ist zudem für den Menschen eine Grundvoraussetzung für seine Persönlichkeitsbildung, sein Selbstwertgefühl und ein entscheidendes Bindeglied zur übrigen Umwelt.

Durch die "arbeitsstellige" Wirtschaft und das moderne Spezialtätentum haben viele Menschen das Bewusstsein verloren, daß Arbeit eine ihrer Lebensgrundlagen darstellt, weil die vollbrachte Leistung nicht einen unmittelbaren, meß- und zurechenbaren Erfolg aufweist.

2. Qualität als Anspruch und Handlungsnorm

In Zusammenhang mit Leistung als ethische Kategorie ist Qualität grundsätzlichlicher Anspruch und Handlungsnorm. Qualität umfaßt dabei die gesamte berufliche Sphäre mit allen Funktionsinhalten (nicht nur das Produkt) und die private Sphäre im Sinne der gegenseitigen Abhängigkeit.

3. Ergebnis der Arbeit - das Werk

Mit Hilfe der Arbeit als vollbrachte Leistung, als vollendetes Werk, mit dem "Lebenswerk" erhalten Menschen eine Chance, etwas Bleibendes zu hinterlassen. Gemeinsam aufgestellte Regeln und entsprechende Disziplin sind notwendige Voraussetzung für zielgerichtetes, gemeinsames Handeln und werden nicht als willkürliche Fremdbestimmung empfunden.

Probleme der stark spezialisierten Tätigkeit in der modernen Industriegesellschaft entstehen u.a. durch das Gefühl, kein abgeschlossenes und sinnvolles "Werk" erbracht zu haben oder erbringen zu können.

Eine besondere Aufgabe von Führungskräften besteht u.E. darin, den Mitarbeitern Sinnstrukturen in der täglichen Arbeit mit Hilfe der Delegation von Aufgaben und Verantwortung zu ver-

mitteln, d.h. dem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, ein Werk vollbracht zu haben bzw. vollbringen zu können.

Ein weiteres Ziel muß darin bestehen, den Mitarbeitern auch in der relativen Anonymität des modernen industriellen Großunternehmens einen sichtbaren Zusammenhang zwischen Arbeit, Leistung und Qualität einerseits sowie der privaten Sphäre, Freizeit und Familie herzustellen und die gegenseitige Abhängigkeit dieser Bestimmungsgrößen deutlich zu machen.

II. Maß

1. Klare Entscheidungen durch Transparenz und Information

Führungskräfte eines Unternehmens handeln als Unternehmer. Zum unternehmerischen Handeln gehört untrennbar die Entscheidung unter Ungewißheit und Risiko. Zur Führungskraft gehört die Fähigkeit, Unsicherheit soweit wie möglich zu reduzieren und Entscheidungen unter Abwägung aller Einflußgrößen mit dem richtigen Maß zu treffen.

Diese unternehmerische Aufgabe muß von Führungskräften in Anspruch genommen und ausgefüllt werden - sie muß Führungskräften aber auch vom Unternehmen zugestanden werden.

Maß der Entscheidungen von Führungskräften ist die unternehmerische Aufgabenerfüllung. Die Ziele des Unternehmens und der Mitarbeiter müssen übereinstimmen und in ihren Grundzügen für Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter nachvollziehbar und damit akzeptierbar sein.

Vorbedingung nachvollziehbarer und verständlicher Entscheidungen ist eine Transparenz, deren Grenzen durch das Abwägen von Informationsbedürfnissen und -erwartungen (z.B. Vertraulichkeit, Geheimhaltung) vorgegeben werden. Ein Unternehmen braucht Transparenz bei Informationen und Handlungen, um erfolgreich und stabil zu sein. Nachvollziehbare Entscheidungen werden anerkannt, befolgt, mitgetragen und nicht laufend in Frage gestellt.

III. Gemeinschaft

Voraussetzung der Transparenz ist Information.

Führungskräfte müssen bereit sein, zunächst mehr Transparenz zu bieten als zu fordern.

2. Führungstätigkeit als Teil eines Ganzen gemessen

Führungstätigkeit in einer Gemeinschaft richtet sich an gemeinsam definierten Zielen aus. Diese Gemeinschaft als Ganzes ist keine feststehende Größe, sondern ist ihrerseits Teil eines größeren Ganzen (Abteilung/Bereich/Unternehmen/Gesellschaft). Führungskräfte entscheiden im Hinblick auf das jeweils übergeordnete Ganze und auf das Unternehmen als Erwerbsgemeinschaft.

Führungshandeln bezieht die Regeln der Gemeinschaft, die Organisation und deren Funktionen ein. Grundregeln der Führungstätigkeit sind Gerechtigkeit, Fairness, Loyalität und Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern, den Kollegen, den Vorgesetzten und der Gemeinschaft, z.B. dem Unternehmen, der sozialen Marktwirtschaft, dem Grundgesetz.

Das Maß einer Führungsentscheidung ist damit die Angemessenheit für das Unternehmen und die Mitarbeiter. Entsprechend orientierte Führungskräfte

- entscheiden als Unternehmer unter Ungewißheit und Risiko
- behalten das jeweils übergeordnete Ganze im Auge
- wägen unterschiedliche, auch gegensätzliche Positionen ab
- machen Entscheidungsvorgänge durch Informationen und Handeln transparent und
- vertreten die Prinzipien Fairness, Gerechtigkeit, Loyalität und Partnerschaft.

Während die ethischen Kategorien der Leistung und des Maßes überall gelten, ist der Gemeinschaftsgedanke nur zwischen Menschen möglich, die gleiche Werte teilen und anerkennen.

1. Gegenseitige Wertschätzung

Wertschätzung beruht auf einer Gegenseitigkeit besonderer Art, da der Selbstwert z.T. erst über den Fremdwert, die Wertschätzung durch den anderen, zustandekommt. Der enge Zusammenhang, der zwischen Mitgliedern einer Wertgemeinschaft entsteht, geht über Toleranz und Fairness hinaus und enthält eine aktive Komponente des vom gemeinsamen Grundverständnis, gegenseitiger Wertschätzung und insbesondere von gegenseitigem Vertrauen geprägten Handelns.

2. Die Person als ethisches Bezugssystem

Die Wertschätzung des anderen bezieht sich zunächst auf einzelne Verhaltensweisen, Handlungen, Eigenschaften. Bei entsprechender Dauer der Zusammenarbeit muß sich die Tendenz durchsetzen, die Wertschätzung auch auf den Kern seiner Persönlichkeit auszudehnen.

Die Person ist selbst ein Wert und muß als solche anerkannt werden, nur dann ist sie auch bereit, ihr wirklich Bestes zu geben. Ihre Spontaneität, Authentizität, ihre privaten Bedürfnisse usw. sind vom Unternehmen in einem angemessenen Rahmen zu respektieren.

Die persönliche Entwicklung jedes einzelnen ist für das Unternehmen und damit für den Vorgesetzten nicht gleichgültig, weil die Leistung des einzelnen und das allgemeine Leistungsklima aller davon abhängen.

3. Wettbewerb

Neben dem Geflecht persönlicher Wertschätzungen gibt es in einer Gemeinschaft auch den Wettbewerb.

Führungskräfte müssen aus ihrem unternehmerischen Selbstverständnis heraus den konstruktiven und leistungsfördernden Gedanken dieses Wettbewerbs nützen. Gleichzeitig müssen Führungskräfte seinen destruktiven Aspekt erkennen und verändern, da dieser Leistungswillen, Effizienz und Kreativität mindert und langfristig die gemeinsame Wertbasis und damit die Gemeinschaft zerstört.

4. Führungselite

Führungskräfte führen nicht als Individuen, sondern als Angehörige einer Führungsgruppe, die sich trotz Wettbewerbs durch Konsens über gemeinsame Werte und Vorbilder als Führungs- und Leistungselite qualifiziert.

Gesundes Selbstwertgefühl und die Fähigkeit der Wertschätzung anderer im Führungscorps sind Voraussetzung für einen "kooperativen Führungsstil" im Unternehmen, der durch Einfühlungsvermögen, gegenseitiges Vertrauen und Ausrichtung auf Leistungs- und Gemeinschaftswerte gekennzeichnet ist.

1. Grundeinstellung

Die König Brauerei versteht sich als Teil der Gesellschaft innerhalb einer freiheitlich-sozialen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung, deren Grundsätze ihr unternehmerisches Handeln bestimmen.

Aus dieser Grundeinstellung erwächst ihre Bereitschaft zur Verantwortung gegenüber den im Unternehmen tätigen Menschen, den Kapitalgebern und der Öffentlichkeit.

Das Unternehmen ist parteipolitisch neutral.

2. Zweck des Unternehmens

Zweck des Unternehmens ist die Herstellung und der Vertrieb von hochwertigem Bier.

Alle Aktivitäten sind direkt oder indirekt auf diesen Unternehmenszweck gerichtet.

3. Hauptziel des Unternehmens

Hauptziel des Unternehmens ist die Wahrung seiner Unabhängigkeit.

Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens sichert seine Unabhängigkeit und trägt dadurch zur Sicherung der Arbeitsplätze wie auch zum technischen und sozialen Fortschritt bei.

Unabhängigkeit und wirtschaftlicher Erfolg stehen in engem Zusammenhang mit der Marktposition des Unternehmens, die es ständig zu festigen gilt.

4. Unternehmenspolitische Grundsätze

Leistung des Unternehmens

Durch marktkonforme und marktgestaltende Verhaltensweise betreibt das Unternehmen eine aktive Marktpolitik.

Gegenüber allen Geschäftspartnern wird ein faires Verhältnis angestrebt.

Im Mittelpunkt allen unternehmerischen Handelns in der König Brauerei steht der Qualitätsanspruch des Kunden.

Führung des Unternehmens

Die Unternehmensführung ist zielorientiert. Der Führungsstil ist kooperativ.

Die Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben des Unternehmens erfordert die optimale Kombination von praktischer Erfahrung, gesicherter wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden mit einem hohen Maß an Innovation.

Unternehmen und Mitarbeiter

Das Verhältnis zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern ist von vertrauensvoller Zusammenarbeit geprägt. Diese beruht auf der Achtung vor den Rechten und der Würde jedes Mitarbeiters sowie auf dem Willen jedes Mitarbeiters, dem Unternehmen nach Kräften zu dienen.

Die Entlohnung der Mitarbeiter ist leistungsgerecht.

Die Marketingkonzeption

Der Marketinggedanke ist tragendes Fundament unserer Unternehmenskonzeption: Wir orientieren unsere Arbeit am Kunden, an seinem uns aufgegebenen Kundenproblem. Wir bemühen uns ständig um echte Produktinnovationen im Sinne einer größeren Kundenzufriedenheit.

Wir verfolgen stetiges, über dem Branchendurchschnitt liegendes Umsatzwachstum. Wir streben damit die Vergrößerung unseres Marktanteils in der Branche und die Marktführerschaft in strategisch wichtigen Teilmärkten an.

Wir müssen wachsen, wenn wir einen angemessenen Gewinn erwirtschaften und überleben wollen. Wir müssen in Grenzen wachsen, wenn wir unser Wachstum solide finanzieren und unsere Selbständigkeit erhalten wollen.

Wir sichern dieses Wachstum durch Spezialisierung, nicht durch Diversifikation. Diese Strategie der Spezialisierung ist vorprogrammiert durch Betriebsgröße und finanzielle Möglichkeiten eines mittleren Unternehmens; aber auch durch seine größere Marktnähe, Flexibilität, Innovationsfreude und durch sein spezielles Know-how. Sie wird darüber hinaus auch bestätigt durch die Erfahrung der letzten Jahre, daß sich mengenmäßige Rückgänge bei Marktsättigung nur durch Wertsteigerung der Produkte im Sinne von qualitativem Wachstum wettmachen lassen.

Die Spezialisierungsstrategie geht nicht von einem Markt für eine Produktkategorie aus, sondern unterteilt diesen in zahlreiche Teilmärkte, Marktsegmente, wobei es viele Möglichkeiten gibt, sinnvolle Segmente zu bilden. Der erste Schritt zur Spezialisierung heißt Auswahl eines Segments, das durch ausreichende Segmentstärke, unterentwickelte Bearbeitung und relativ niedriges Befriedigungsniveau durch das aktuelle Angebot gekennzeichnet ist und als »Marktnische« ausgezeichnete Marktchancen bietet. Im zweiten Schritt wird dann das ausgewählte Segment mit einer psychologisch definierten homogenen Zielgruppe zum Zielmarkt erklärt und mit einem auf die Bedürfnisse gezielten ausgerichteten Marketingmix bedient – nach der Devise »nicht vielen etwas, sondern wenigen alles bieten«. Der Marktsegmentierung auf der Nachfrageseite entspricht auf der Angebotsseite die Produktdifferenzierung mit Unterschieden in den verschiedenen Produkteigenschaften als Grundlage eines Wettbewerbsvorteils.

Spezialisierung heißt Besinnen auf die eigenen Stärken und Entwickeln einer eigenen Identität, eines profilierten Firmenimages, einer Unternehmenspersönlichkeit, die - wie auch im zwischenmenschlichen Bereich - ganz bestimmte Kunden anzieht, aber auch von einem anderen Teil der Kunden abgelehnt wird. Bemüht man sich speziell um ein Marktsegment, muß man den Verlust anderer in Kauf nehmen. »Profil erhält man durch die Könnerschaft im Kleinen, Profil erhält man durch die Spezialisierung, und Spezialisierung vollzieht sich über das Neinsagen, damit der Teil, den man wirklich als Kundschaft gewinnen will, um so eher ja sagt« (P. Kaufmann). Und sein zukünftiges Wachstum an ein einziges Marktsegment binden, birgt offensichtlich auch Risiken. Demgegenüber kann sich das spezialisierte Unternehmen dem direkten Wettbewerb mit finanzstärkeren Großunternehmen entziehen, dem mörderischen Preiswettbewerb ausweichen und so seine Marktposition festigen. Darüber hinaus kommt es in den Genuß von Kostenersparnissen durch Spezialisierung bei den verschiedenen Marketingaktivitäten und in die Lage aktiver Preispolitik aufgrund temporärer Monopolchancen, was beides der existenzsichernden Ertragslage zugute kommt.

Schon Mitte der 60iger Jahre war das Wachsen ästhetischer Ansprüche und der Trend zur Individualität im Konsumentenverhalten abzulesen. Seit dieser Zeit konzentrieren wir uns auf das Nachfragesegment »zeitgemäße Gestaltung bei Schreibgeräten«, eine Marktnische, die ausreichende Substanz auf Dauer verhieß. Seitdem agieren wir bei konsequenter Anwendung der Prinzipien funktionalen Designs als »Designpionier« und »Innovationspromotor« der Branche und haben unser Unternehmen und unsere Marke in dieser Kompetenz gegenüber unserer Zielgruppe, »dem ästhetisch aufgeschlossenen Individualisten mit kritischer Intelligenz und hohem Qualitätsanspruch«, profiliert.

Mit der Einführung des LAMY 2000 Füllhalters 1966 nahm die Verwirklichung der neuen Lamy Marketingkonzeption ihren Anfang. Ausgehend von der psychologisch umschriebenen Zielgruppe wurde erstmals ein Schreibgerät für »Männer zwischen 25 und 50 Jahren« nach den Prinzipien funktionalen Designs gestaltet. Es mußte geradezu revolutionär anmuten in einem Markt, der sich ausschließlich an tradierte Formen hielt und die Differenzierung allein durch aufgesetzten Zierrat und unterschiedliche Edelmetalle suchte.

Mit dem LAMY 2000 war es Lamy erstmals gelungen, seine Produkte durch ein firmentypisches Design zu charakterisieren und sie von der landläufigen Form des Füllhalters, Kugelschreibers oder Druckbleistifts abzuheben. Für die Branche setzte der LAMY 2000 - schon heute als Klassiker apostrophiert - neue Maßstäbe und fand bisher vielfache Nachahmungen. Für uns von Lamy war er Programm und Ansporn zugleich auf unserem weiteren Weg.

Die 4 Lamy Produkt-Kriterien:

1. Alleinstellung

Lamy Produkte sollen den Markt formen, ihm nicht folgen. Sie sollen sich von den Konkurrenzprodukten abheben, indem sie sich nicht am Gewohnten, sondern am Möglichen orientieren. Als Problemlösung sollte sich eine echte Produktinnovation präsentieren, die neu oder neuartig ist, zumindest andersartig anmutet; also kein Dutzendgesicht, sondern ein Gesicht in der Masse, einzigartig und unverwechselbar.

2. Funktions- und Leistungsverbesserung

Lamy Design soll Produkte nicht nur schöner, sondern auch intelligenter machen. Lamy Design soll den Gebrauchswert des Produktes steigern, die Produkte handhabungsfreundlicher und ergonomisch richtiger machen. Innovation soll nicht nur auf formalen Ideen beruhen, sondern auch technischen Ursprungs sein. Design muß die Beschaffenheit eines Produktes in Material, Funktion und Technik aufgreifen und ausformen und nicht nur eine nachträgliche Einkleidung in angenehme oder attraktive Formen im Sinne des Styling besorgen. Lamy Design soll technischen Fortschritt, technische Qualität sichtbar machen.

3. Signalisieren der angestrebten Positionierung

Das Produkt ist auch Informationsträger und strahlt in dieser Rolle Aussagen über sich in den Markt. Lamy Design soll die angestrebte Positionierung (in bezug auf Qualität, Wertigkeit, Status, Preis, aber auch auf zielgruppenbedingten Charakter), die im Ablauf dem Design vorgeschoben ist, klar und unverkennbar zum Ausdruck bringen. Erst die Visualisierung unterschiedlicher Wertigkeiten und Charaktere ermöglicht die Schaffung eines Sortiments von gestaffelten Varianten - bei gleichem technischen Funktionskonzept.

4. Imageaufladung

Unterschiedliche Zielgruppen führen zu produktspezifischen Formvarianten. Die gemeinsame Gesinnung sollte Lamy Produkte ähnlicher machen, als die Zielgruppenanpassung sie verschieden macht. Gemeinsam sollte allen Lamy Produkten sein, daß sie zeitgemäß, funktional und ehrlich sind. Diese allen Lamy Produkten gemeinsame Design-Identität prägt entscheidend auch unser corporate identity und ist bei Lamy auch der grundlegende Imagefaktor. Das Produkt ist letztlich die Botschaft und wirkt im Kommunikationsmix am nachhaltigsten.

Wilkhahn: -Woher kommen, wohin gehen wir?

Fritz Hahne



Woher kommen, wohin gehen wir?

Kunstschule in Wuppertal, lernte ich Georg Leo kennen. In der Folge ergaben sich nun Kontakte zur Hochschule für Gestaltung in Ulm, die für die weitere Entwicklung des Unternehmens von entscheidender Bedeutung waren. Namen wie Bernd Frank, Thomas Goedicke, Herbert Lindinger, Rolf Müller, Nick Roerich, Herbert Ott verbanden sich in meiner Erinnerung mit jener Zeit. Unsere Grundhaltung zur Produktentwicklung ist eindeutig von der HfG Ulm geprägt worden.

Mitarbeiterbeteiligung
Das sogenannte deutsche Wirtschaftswunder setzte um 1950 ein rasantes Wachstum in Gang. Mit den Unternehmensgewinnen, von denen man heute nur noch träumen kann, wurde der Aufbau finanziert — es wurde investiert. Durch ihr Stillhalten haben die Gewerkschaften zu diesem Aufschwung wesentlich beigetragen.

In dieser Zeit bildete sich bei mir ein schlechtes Gewissen. Das Unternehmen machte beachtliche Gewinne, die in Investitionen umgesetzt wurden. Alle verdienten Mitarbeiter hatten aber — vor der Währungsreform — für papierenes Geld, für „Äpfel und Nüsse“, gearbeitet. Dieses schlechte Gewissen war die Ursache dafür, daß wir uns entschlossen, ein Konzept für eine Beteiligung der Mitarbeiter zu erarbeiten und gleichzeitig einen kooperativen Führungsstil einzuführen.

Ein erstes Suchwort dazu war: „Keine Anordnung ohne Begründung“, ein Zeugnis der Achtung vor dem Mitarbeiter — gleichgültig, auf welcher Seite der Hierarchie-Leiter er auch steht.

Für die Verrichtung des zuwachsenden Vermögens gilt die Vorstellung, daß 1. eine griffige Größe die Beteiligung sein sollte, 50 Prozent nach Steuern, um zu verhindern, daß nach relativ kurzer Zeit den Mitarbeitern der Lohnanteil zufällt, weil der einzelne Mitarbeiter prozentual erheblich weniger Steuern zahlt als die bis dahin alleinigen Eigentümer;

2. eine Liquiditätsminderung vermeiden, wenn die mühe, um das Unternehmen gegenüber dem Wettbewerb nicht zu vernachlässigen — deshalb Barauschüttungen nur in Form von Zertifikaten.

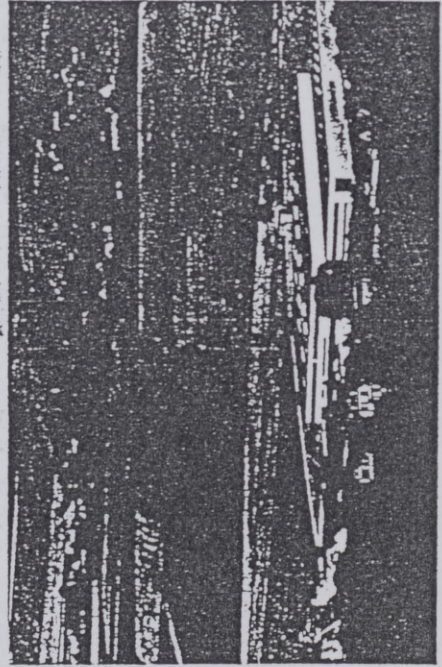
Diese Zeit konnte aus dem Grund so erfolgreich sein, weil die Zusammenarbeit mit meinem Vetter Adolf Wilkening von Wohlwollen getragen war und sich durch ein Minimum an Reibungsverlusten auszeichnete. Soweit die Retrospektive —

Produktentwicklung und Marketing

Zum Heute: Gewidrigte Faktoren unserer Strategie sind Produktentwicklung und Marketing. Daß wir im Design mittlerweile „alte Hasen“ geworden sind, wurde mir bewußt, als ich auf der Feier zu Ma Seegers 80. Geburtstag viele vertraute Gesichter wiederah, die sich mit der De-



Über Unternehmer und Unternehmen
Unternehmer und eine heterogene Gruppe. Ob Teppichhändler oder Gegenbauer, ob typischer Sellendmann oder Anthroposoph — alle sind Unternehmer. Über das schlechte Image von Unternehmen habe ich viel nachgedacht und gebrauche für das Geschäftsmachen gern diese Definition: Ein Geschäft ist dann gut, wenn sich Kunde und Lieferant auch nach seinem Ab-



auf einen Hinner bringen. Dieses Bewußtsein hat mir auch die Sicherheit gegeben, Führungs-kraft zu gewinnen, die das Unternehmen auf solcher Grundlage weiterbringen. Hier scheiden sich die Geister —

Schlüsselfähigkeit nicht gefragt

Kann ein Unternehmen unter solchen Bedingungen überhaupt Gewinne erzielen? Meine Antwort ist ein klares Ja. Es kann, wenn — wie bei uns — zum Betriebsrat ein wenig gehendes Vertrauen besteht, in dem Notwendigen offen diskutiert und durchgesetzt werden kann. Schlüsselfähigkeit ist in diesem Unternehmen nicht gefragt. Daß die Hälfte des Erwirtschafteten per Beteiligung den Mitarbeitern zufließt, erleichtert die Zusammenarbeit. Die Beteiligung der Mitarbeiter, bei uns seit über einem Jahrzehnt verwirklicht, ist in Verbindung mit kooperativer Führung, der Voraussetzung, um Leistungsorientierung und damit Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Und sie ist in dieser Zeit stagnierender Löhne von brennender Aktualität im Hinblick auf die Erhaltung des sozialen Friedens.

Betrachte ich die Frage der Erwirtschaftung von Gewinnen bei Wilkhahn in Bezug auf den Markt, so kann ich feststellen, daß wir den Vorzug haben, Produkte anzubieten, bei denen die formale Gestaltung eine große Rolle spielt. Ihre Preise ergeben sich nicht aus bloßer Addition der Kosten — der Marktwert ist hierbei die wichtigere Größe. Das heißt, es gibt Erzeugnisse, die Marktwert die kalkulierten Kosten nicht deckt, und es gibt solche, bei denen das Verhältnis umgekehrt ist. Folglich genügt es, genügend Produkte der zweiten Kategorie auf den Markt zu bringen, und alle Beteiligten am Geschehen haben vergrößerte Gewinne. So einfach ist das —

Design
Damit sind wir beim Design. Die Produktentwicklung geschieht teils im eigenen Haus unter der Leitung von Klaus Franck, teils in Designbüros, die uns zumeist seit langem verbunden sind. Wir sprechen von der Gültigkeit der Produkte und meinen damit, daß sie Kinder unserer Zeit sind, aber nicht den Unwägbarkeiten modischer Strömungen unterworfen sein sollen. Wir bilden uns ein, diesbezüglich in der Welle gefahrlos zu sein, ich will damit sagen, daß weder die Nostalgie, noch Memphis oder High-Tech uns direkt angelockt haben, unsere Haltung zu ändern. Allerdings sind wir uns klar darüber, daß solche Wellen nie von ungefähr oder aus blauem Himmel kommen. Unsere Aufgabe besteht darin, diese Erscheinungen auf ihren psychologischen Hintergrund hin abzuklären und die Beweise, nicht die Erscheinung selbst, in unsere Formensprache zu übersetzen. Die gewonnenen Erkenntnisse bewahren uns davor, am Bauhaus zu verharren und damit lang-sam, aber sicher Antiquitätenhersteller zu werden.

Die FS-Linie von Wilkhahn ist, wie ich meine,

ein gutes Beispiel für freigeschwommene Produktentwicklung. Als die Bürostuhlindustrie sich überbot in der Anzahl der Hebel für das Verstellen von Sitz und Rücken und die Normen immer detaillierter wurden, kamen wir zu der Überlegung, daß es wohl nicht angehen kann, wenn zum Benutzen eines Bürostuhls ein Universum vorordnet ist.

Nach einer Mail: „Kommst du heute eine Mode? Wir folgen diesen extremen Pendelschlägen nicht, sondern tun das, was wir für sinnvoll und richtig halten. Das Ergebnis sollen Produkte sein, die eigenständig und unverwechselbar sind — und, wenn möglich, ein Beitrag zur Kultur unserer Zeit.“

Wenn die Unternehmensspritze nicht designorientiert ist, sind solche Waagscheit kaum durchsetzbar. Demokratischen Entscheidungsprozessen bei der Produktgestaltung und (wie in der Kunst) Grenzen gesetzt. Überschreitet man sie, ist die Mittelmäßigkeit programmiert.

Jeder normale Mensch hat ein gesundes Preisstillschwebefürs. Ihm als Architekt oder Designer mit Anstand gerecht zu werden, ist eine hohe Kunst. Ich habe früher Fragen des Design als Überlebensfrage der Menschheit angesehen; heute, reifer geworden, weiß ich, daß es annähernd ist, wenn man sich über Menschen mokiert, die sich nach anderem Geschmack entscheiden. Geschmack ist eine Frage der Bildung, und schlechter Geschmack entspringt meist einem mangelhaften Prestigeverständnis. Betrübende Erfahrung muß schon beim Kind begründet sein. Standartverhalten haben uns da offenbar einiges voraus. Roland Rainer möchte ich zitieren, der von einem „permanenten Faschismus“ sprach — Ein Zitat von Morgenstern trifft ziemlich genau den Kern.

„Sitten — nicht wie das Stiefisch müchliche, fixierte“

Wir haben den Anspruch und den Ehrgeiz, auch morgen mit steigender Bedeutung auf dem Weltmarkt Kompetenz in Bezug auf die Gültigkeit der Produkte zu zeigen in den Märkten, in denen wir zu Hause sind.

Ich grüße die Leser des „Wilkhahn“ —

Die FS-Linie von Wilkhahn ist, wie ich meine,

ein gutes Beispiel für freigeschwommene Produktentwicklung. Als die Bürostuhlindustrie sich überbot in der Anzahl der Hebel für das Verstellen von Sitz und Rücken und die Normen immer detaillierter wurden, kamen wir zu der Überlegung, daß es wohl nicht angehen kann, wenn zum Benutzen eines Bürostuhls ein Universum vorordnet ist.

Nach einer Mail: „Kommst du heute eine Mode? Wir folgen diesen extremen Pendelschlägen nicht, sondern tun das, was wir für sinnvoll und richtig halten. Das Ergebnis sollen Produkte sein, die eigenständig und unverwechselbar sind — und, wenn möglich, ein Beitrag zur Kultur unserer Zeit.“

Wenn die Unternehmensspritze nicht designorientiert ist, sind solche Waagscheit kaum durchsetzbar. Demokratischen Entscheidungsprozessen bei der Produktgestaltung und (wie in der Kunst) Grenzen gesetzt. Überschreitet man sie, ist die Mittelmäßigkeit programmiert.

Jeder normale Mensch hat ein gesundes Preisstillschwebefürs. Ihm als Architekt oder Designer mit Anstand gerecht zu werden, ist eine hohe Kunst. Ich habe früher Fragen des Design als Überlebensfrage der Menschheit angesehen; heute, reifer geworden, weiß ich, daß es annähernd ist, wenn man sich über Menschen mokiert, die sich nach anderem Geschmack entscheiden. Geschmack ist eine Frage der Bildung, und schlechter Geschmack entspringt meist einem mangelhaften Prestigeverständnis. Betrübende Erfahrung muß schon beim Kind begründet sein. Standartverhalten haben uns da offenbar einiges voraus. Roland Rainer möchte ich zitieren, der von einem „permanenten Faschismus“ sprach — Ein Zitat von Morgenstern trifft ziemlich genau den Kern.

„Sitten — nicht wie das Stiefisch müchliche, fixierte“

Wir haben den Anspruch und den Ehrgeiz, auch morgen mit steigender Bedeutung auf dem Weltmarkt Kompetenz in Bezug auf die Gültigkeit der Produkte zu zeigen in den Märkten, in denen wir zu Hause sind.

Ich grüße die Leser des „Wilkhahn“ —

Die FS-Linie von Wilkhahn ist, wie ich meine,

ein gutes Beispiel für freigeschwommene Produktentwicklung. Als die Bürostuhlindustrie sich überbot in der Anzahl der Hebel für das Verstellen von Sitz und Rücken und die Normen immer detaillierter wurden, kamen wir zu der Überlegung, daß es wohl nicht angehen kann, wenn zum Benutzen eines Bürostuhls ein Universum vorordnet ist.

Nach einer Mail: „Kommst du heute eine Mode? Wir folgen diesen extremen Pendelschlägen nicht, sondern tun das, was wir für sinnvoll und richtig halten. Das Ergebnis sollen Produkte sein, die eigenständig und unverwechselbar sind — und, wenn möglich, ein Beitrag zur Kultur unserer Zeit.“

Wenn die Unternehmensspritze nicht designorientiert ist, sind solche Waagscheit kaum durchsetzbar. Demokratischen Entscheidungsprozessen bei der Produktgestaltung und (wie in der Kunst) Grenzen gesetzt. Überschreitet man sie, ist die Mittelmäßigkeit programmiert.

Jeder normale Mensch hat ein gesundes Preisstillschwebefürs. Ihm als Architekt oder Designer mit Anstand gerecht zu werden, ist eine hohe Kunst. Ich habe früher Fragen des Design als Überlebensfrage der Menschheit angesehen; heute, reifer geworden, weiß ich, daß es annähernd ist, wenn man sich über Menschen mokiert, die sich nach anderem Geschmack entscheiden. Geschmack ist eine Frage der Bildung, und schlechter Geschmack entspringt meist einem mangelhaften Prestigeverständnis. Betrübende Erfahrung muß schon beim Kind begründet sein. Standartverhalten haben uns da offenbar einiges voraus. Roland Rainer möchte ich zitieren, der von einem „permanenten Faschismus“ sprach — Ein Zitat von Morgenstern trifft ziemlich genau den Kern.

„Sitten — nicht wie das Stiefisch müchliche, fixierte“

Wir haben den Anspruch und den Ehrgeiz, auch morgen mit steigender Bedeutung auf dem Weltmarkt Kompetenz in Bezug auf die Gültigkeit der Produkte zu zeigen in den Märkten, in denen wir zu Hause sind.

Ich grüße die Leser des „Wilkhahn“ —

Die FS-Linie von Wilkhahn ist, wie ich meine,

ein gutes Beispiel für freigeschwommene Produktentwicklung. Als die Bürostuhlindustrie sich überbot in der Anzahl der Hebel für das Verstellen von Sitz und Rücken und die Normen immer detaillierter wurden, kamen wir zu der Überlegung, daß es wohl nicht angehen kann, wenn zum Benutzen eines Bürostuhls ein Universum vorordnet ist.

Nach einer Mail: „Kommst du heute eine Mode? Wir folgen diesen extremen Pendelschlägen nicht, sondern tun das, was wir für sinnvoll und richtig halten. Das Ergebnis sollen Produkte sein, die eigenständig und unverwechselbar sind — und, wenn möglich, ein Beitrag zur Kultur unserer Zeit.“

Wenn die Unternehmensspritze nicht designorientiert ist, sind solche Waagscheit kaum durchsetzbar. Demokratischen Entscheidungsprozessen bei der Produktgestaltung und (wie in der Kunst) Grenzen gesetzt. Überschreitet man sie, ist die Mittelmäßigkeit programmiert.

Jeder normale Mensch hat ein gesundes Preisstillschwebefürs. Ihm als Architekt oder Designer mit Anstand gerecht zu werden, ist eine hohe Kunst. Ich habe früher Fragen des Design als Überlebensfrage der Menschheit angesehen; heute, reifer geworden, weiß ich, daß es annähernd ist, wenn man sich über Menschen mokiert, die sich nach anderem Geschmack entscheiden. Geschmack ist eine Frage der Bildung, und schlechter Geschmack entspringt meist einem mangelhaften Prestigeverständnis. Betrübende Erfahrung muß schon beim Kind begründet sein. Standartverhalten haben uns da offenbar einiges voraus. Roland Rainer möchte ich zitieren, der von einem „permanenten Faschismus“ sprach — Ein Zitat von Morgenstern trifft ziemlich genau den Kern.

„Sitten — nicht wie das Stiefisch müchliche, fixierte“

Wir haben den Anspruch und den Ehrgeiz, auch morgen mit steigender Bedeutung auf dem Weltmarkt Kompetenz in Bezug auf die Gültigkeit der Produkte zu zeigen in den Märkten, in denen wir zu Hause sind.

Ich grüße die Leser des „Wilkhahn“ —

Die FS-Linie von Wilkhahn ist, wie ich meine,

ein gutes Beispiel für freigeschwommene Produktentwicklung. Als die Bürostuhlindustrie sich überbot in der Anzahl der Hebel für das Verstellen von Sitz und Rücken und die Normen immer detaillierter wurden, kamen wir zu der Überlegung, daß es wohl nicht angehen kann, wenn zum Benutzen eines Bürostuhls ein Universum vorordnet ist.

Nach einer Mail: „Kommst du heute eine Mode? Wir folgen diesen extremen Pendelschlägen nicht, sondern tun das, was wir für sinnvoll und richtig halten. Das Ergebnis sollen Produkte sein, die eigenständig und unverwechselbar sind — und, wenn möglich, ein Beitrag zur Kultur unserer Zeit.“

Wenn die Unternehmensspritze nicht designorientiert ist, sind solche Waagscheit kaum durchsetzbar. Demokratischen Entscheidungsprozessen bei der Produktgestaltung und (wie in der Kunst) Grenzen gesetzt. Überschreitet man sie, ist die Mittelmäßigkeit programmiert.

Jeder normale Mensch hat ein gesundes Preisstillschwebefürs. Ihm als Architekt oder Designer mit Anstand gerecht zu werden, ist eine hohe Kunst. Ich habe früher Fragen des Design als Überlebensfrage der Menschheit angesehen; heute, reifer geworden, weiß ich, daß es annähernd ist, wenn man sich über Menschen mokiert, die sich nach anderem Geschmack entscheiden. Geschmack ist eine Frage der Bildung, und schlechter Geschmack entspringt meist einem mangelhaften Prestigeverständnis. Betrübende Erfahrung muß schon beim Kind begründet sein. Standartverhalten haben uns da offenbar einiges voraus. Roland Rainer möchte ich zitieren, der von einem „permanenten Faschismus“ sprach — Ein Zitat von Morgenstern trifft ziemlich genau den Kern.

„Sitten — nicht wie das Stiefisch müchliche, fixierte“

Wir haben den Anspruch und den Ehrgeiz, auch morgen mit steigender Bedeutung auf dem Weltmarkt Kompetenz in Bezug auf die Gültigkeit der Produkte zu zeigen in den Märkten, in denen wir zu Hause sind.

Ich grüße die Leser des „Wilkhahn“ —

Die FS-Linie von Wilkhahn ist, wie ich meine,

ein gutes Beispiel für freigeschwommene Produktentwicklung. Als die Bürostuhlindustrie sich überbot in der Anzahl der Hebel für das Verstellen von Sitz und Rücken und die Normen immer detaillierter wurden, kamen wir zu der Überlegung, daß es wohl nicht angehen kann, wenn zum Benutzen eines Bürostuhls ein Universum vorordnet ist.

Nach einer Mail: „Kommst du heute eine Mode? Wir folgen diesen extremen Pendelschlägen nicht, sondern tun das, was wir für sinnvoll und richtig halten. Das Ergebnis sollen Produkte sein, die eigenständig und unverwechselbar sind — und, wenn möglich, ein Beitrag zur Kultur unserer Zeit.“

Wenn die Unternehmensspritze nicht designorientiert ist, sind solche Waagscheit kaum durchsetzbar. Demokratischen Entscheidungsprozessen bei der Produktgestaltung und (wie in der Kunst) Grenzen gesetzt. Überschreitet man sie, ist die Mittelmäßigkeit programmiert.

Jeder normale Mensch hat ein gesundes Preisstillschwebefürs. Ihm als Architekt oder Designer mit Anstand gerecht zu werden, ist eine hohe Kunst. Ich habe früher Fragen des Design als Überlebensfrage der Menschheit angesehen; heute, reifer geworden, weiß ich, daß es annähernd ist, wenn man sich über Menschen mokiert, die sich nach anderem Geschmack entscheiden. Geschmack ist eine Frage der Bildung, und schlechter Geschmack entspringt meist einem mangelhaften Prestigeverständnis. Betrübende Erfahrung muß schon beim Kind begründet sein. Standartverhalten haben uns da offenbar einiges voraus. Roland Rainer möchte ich zitieren, der von einem „permanenten Faschismus“ sprach — Ein Zitat von Morgenstern trifft ziemlich genau den Kern.

„Sitten — nicht wie das Stiefisch müchliche, fixierte“

Wir haben den Anspruch und den Ehrgeiz, auch morgen mit steigender Bedeutung auf dem Weltmarkt Kompetenz in Bezug auf die Gültigkeit der Produkte zu zeigen in den Märkten, in denen wir zu Hause sind.

Ich grüße die Leser des „Wilkhahn“ —

Die FS-Linie von Wilkhahn ist, wie ich meine,

ein gutes Beispiel für freigeschwommene Produktentwicklung. Als die Bürostuhlindustrie sich überbot in der Anzahl der Hebel für das Verstellen von Sitz und Rücken und die Normen immer detaillierter wurden, kamen wir zu der Überlegung, daß es wohl nicht angehen kann, wenn zum Benutzen eines Bürostuhls ein Universum vorordnet ist.

Nach einer Mail: „Kommst du heute eine Mode? Wir folgen diesen extremen Pendelschlägen nicht, sondern tun das, was wir für sinnvoll und richtig halten. Das Ergebnis sollen Produkte sein, die eigenständig und unverwechselbar sind — und, wenn möglich, ein Beitrag zur Kultur unserer Zeit.“

Wenn die Unternehmensspritze nicht designorientiert ist, sind solche Waagscheit kaum durchsetzbar. Demokratischen Entscheidungsprozessen bei der Produktgestaltung und (wie in der Kunst) Grenzen gesetzt. Überschreitet man sie, ist die Mittelmäßigkeit programmiert.

Jeder normale Mensch hat ein gesundes Preisstillschwebefürs. Ihm als Architekt oder Designer mit Anstand gerecht zu werden, ist eine hohe Kunst. Ich habe früher Fragen des Design als Überlebensfrage der Menschheit angesehen; heute, reifer geworden, weiß ich, daß es annähernd ist, wenn man sich über Menschen mokiert, die sich nach anderem Geschmack entscheiden. Geschmack ist eine Frage der Bildung, und schlechter Geschmack entspringt meist einem mangelhaften Prestigeverständnis. Betrübende Erfahrung muß schon beim Kind begründet sein. Standartverhalten haben uns da offenbar einiges voraus. Roland Rainer möchte ich zitieren, der von einem „permanenten Faschismus“ sprach — Ein Zitat von Morgenstern trifft ziemlich genau den Kern.

„Sitten — nicht wie das Stiefisch müchliche, fixierte“

Wir haben den Anspruch und den Ehrgeiz, auch morgen mit steigender Bedeutung auf dem Weltmarkt Kompetenz in Bezug auf die Gültigkeit der Produkte zu zeigen in den Märkten, in denen wir zu Hause sind.

Ich grüße die Leser des „Wilkhahn“ —

Die FS-Linie von Wilkhahn ist, wie ich meine,

ein gutes Beispiel für freigeschwommene Produktentwicklung. Als die Bürostuhlindustrie sich überbot in der Anzahl der Hebel für das Verstellen von Sitz und Rücken und die Normen immer detaillierter wurden, kamen wir zu der Überlegung, daß es wohl nicht angehen kann, wenn zum Benutzen eines Bürostuhls ein Universum vorordnet ist.

Nach einer Mail: „Kommst du heute eine Mode? Wir folgen diesen extremen Pendelschlägen nicht, sondern tun das, was wir für sinnvoll und richtig halten. Das Ergebnis sollen Produkte sein, die eigenständig und unverwechselbar sind — und, wenn möglich, ein Beitrag zur Kultur unserer Zeit.“

Wenn die Unternehmensspritze nicht designorientiert ist, sind solche Waagscheit kaum durchsetzbar. Demokratischen Entscheidungsprozessen bei der Produktgestaltung und (wie in der Kunst) Grenzen gesetzt. Überschreitet man sie, ist die Mittelmäßigkeit programmiert.

Jeder normale Mensch hat ein gesundes Preisstillschwebefürs. Ihm als Architekt oder Designer mit Anstand gerecht zu werden, ist eine hohe Kunst. Ich habe früher Fragen des Design als Überlebensfrage der Menschheit angesehen; heute, reifer geworden, weiß ich, daß es annähernd ist, wenn man sich über Menschen mokiert, die sich nach anderem Geschmack entscheiden. Geschmack ist eine Frage der Bildung, und schlechter Geschmack entspringt meist einem mangelhaften Prestigeverständnis. Betrübende Erfahrung muß schon beim Kind begründet sein. Standartverhalten haben uns da offenbar einiges voraus. Roland Rainer möchte ich zitieren, der von einem „permanenten Faschismus“ sprach — Ein Zitat von Morgenstern trifft ziemlich genau den Kern.

„Sitten — nicht wie das Stiefisch müchliche, fixierte“

Wir haben den Anspruch und den Ehrgeiz, auch morgen mit steigender Bedeutung auf dem Weltmarkt Kompetenz in Bezug auf die Gültigkeit der Produkte zu zeigen in den Märkten, in denen wir zu Hause sind.

Ich grüße die Leser des „Wilkhahn“ —

Die FS-Linie von Wilkhahn ist, wie ich meine,

ein gutes Beispiel für freigeschwommene Produktentwicklung. Als die Bürostuhlindustrie sich überbot in der Anzahl der Hebel für das Verstellen von Sitz und Rücken und die Normen immer detaillierter wurden, kamen wir zu der Überlegung, daß es wohl nicht angehen kann, wenn zum Benutzen eines Bürostuhls ein Universum vorordnet ist.

Nach einer Mail: „Kommst du heute eine Mode? Wir folgen diesen extremen Pendelschlägen nicht, sondern tun das, was wir für sinnvoll und richtig halten. Das Ergebnis sollen Produkte sein, die eigenständig und unverwechselbar sind — und, wenn möglich, ein Beitrag zur Kultur unserer Zeit.“

Wenn die Unternehmensspritze nicht designorientiert ist, sind solche Waagscheit kaum durchsetzbar. Demokratischen Entscheidungsprozessen bei der Produktgestaltung und (wie in der Kunst) Grenzen gesetzt. Überschreitet man sie, ist die Mittelmäßigkeit programmiert.

Jeder normale Mensch hat ein gesundes Preisstillschwebefürs. Ihm als Architekt oder Designer mit Anstand gerecht zu werden, ist eine hohe Kunst. Ich habe früher Fragen des Design als Überlebensfrage der Menschheit angesehen; heute, reifer geworden, weiß ich, daß es annähernd ist, wenn man sich über Menschen mokiert, die sich nach anderem Geschmack entscheiden. Geschmack ist eine Frage der Bildung, und schlechter Geschmack entspringt meist einem mangelhaften Prestigeverständnis. Betrübende Erfahrung muß schon beim Kind begründet sein. Standartverhalten haben uns da offenbar einiges voraus. Roland Rainer möchte ich zitieren, der von einem „permanenten Faschismus“ sprach — Ein Zitat von Morgenstern trifft ziemlich genau den Kern.

„Sitten — nicht wie das Stiefisch müchliche, fixierte“

Wir haben den Anspruch und den Ehrgeiz, auch morgen mit steigender Bedeutung auf dem Weltmarkt Kompetenz in Bezug auf die Gültigkeit der Produkte zu zeigen in den Märkten, in denen wir zu Hause sind.

Ich grüße die Leser des „Wilkhahn“ —

Die FS-Linie von Wilkhahn ist, wie ich meine,

ein gutes Beispiel für freigeschwommene Produktentwicklung. Als die Bürostuhlindustrie sich überbot in der Anzahl der Hebel für das Verstellen von Sitz und Rücken und die Normen immer detaillierter wurden, kamen wir zu der Überlegung, daß es wohl nicht angehen kann, wenn zum Benutzen eines Bürostuhls ein Universum vorordnet ist.

Nach einer Mail: „Kommst du heute eine Mode? Wir folgen diesen extremen Pendelschlägen nicht, sondern tun das, was wir für sinnvoll und richtig halten. Das Ergebnis sollen Produkte sein, die eigenständig und unverwechselbar sind — und, wenn möglich, ein Beitrag zur Kultur unserer Zeit.“

Wenn die Unternehmensspritze nicht designorientiert ist, sind solche Waagscheit kaum durchsetzbar. Demokratischen Entscheidungsprozessen bei der Produktgestaltung und (wie in der Kunst) Grenzen gesetzt. Überschreitet man sie, ist die Mittelmäßigkeit programmiert.

Jeder normale Mensch hat ein gesundes Preisstillschwebefürs. Ihm als Architekt oder Designer mit Anstand gerecht zu werden, ist eine hohe Kunst. Ich habe früher Fragen des Design als Überlebensfrage der Menschheit angesehen; heute, reifer geworden, weiß ich, daß es annähernd ist, wenn man sich über Menschen mokiert, die sich nach anderem Geschmack entscheiden. Geschmack ist eine Frage der Bildung, und schlechter Geschmack entspringt meist einem mangelhaften Prestigeverständnis. Betrübende Erfahrung muß schon beim Kind begründet sein. Standartverhalten haben uns da offenbar einiges voraus. Roland Rainer möchte ich zitieren, der von einem „permanenten Faschismus“ sprach — Ein Zitat von Morgenstern trifft ziemlich genau den Kern.

„Sitten — nicht wie das Stiefisch müchliche, fixierte“

Wir haben den Anspruch und den Ehrgeiz, auch morgen mit steigender Bedeutung auf dem Weltmarkt Kompetenz in Bezug auf die Gültigkeit der Produkte zu zeigen in den Märkten, in denen wir zu Hause sind.

Ich grüße die Leser des „Wilkhahn“ —

Die FS-Linie von Wilkhahn ist, wie ich meine,

ein gutes Beispiel für freigeschwommene Produktentwicklung. Als die Bürostuhlindustrie sich überbot in der Anzahl der Hebel für das Verstellen von Sitz und Rücken und die Normen immer detaillierter wurden, kamen wir zu der Überlegung, daß es wohl nicht angehen kann, wenn zum Benutzen eines Bürostuhls ein Universum vorordnet ist.

Nach einer Mail: „Kommst du heute eine Mode? Wir folgen diesen extremen Pendelschlägen nicht, sondern tun das, was wir für sinnvoll und richtig halten. Das Ergebnis sollen Produkte sein, die eigenständig und unverwechselbar sind — und, wenn möglich, ein Beitrag zur Kultur unserer Zeit.“

Wenn die Unternehmensspritze nicht designorientiert ist, sind solche Waagscheit kaum durchsetzbar. Demokratischen Entscheidungsprozessen bei der Produktgestaltung und (wie in der Kunst) Grenzen gesetzt. Überschreitet man sie, ist die Mittelmäßigkeit programmiert.

Jeder normale Mensch hat ein gesundes Preisstillschwebefürs. Ihm als Architekt oder Designer mit Anstand gerecht zu werden, ist eine hohe Kunst. Ich habe früher Fragen des Design als Überlebensfrage der Menschheit angesehen; heute, reifer geworden, weiß ich, daß es annähernd ist, wenn man sich über Menschen mokiert, die sich nach anderem Geschmack entscheiden. Geschmack ist eine Frage der Bildung, und schlechter Geschmack entspringt meist einem mangelhaften Prestigeverständnis. Betrübende Erfahrung muß schon beim Kind begründet sein. Standartverhalten haben uns da offenbar einiges voraus. Roland Rainer möchte ich zitieren, der von einem „permanenten Faschismus“ sprach — Ein Zitat von Morgenstern trifft ziemlich genau den Kern.

„Sitten — nicht wie das Stiefisch müchliche, fixierte“

Wir haben den Anspruch und den Ehrgeiz, auch morgen mit steigender Bedeutung auf dem Weltmarkt Kompetenz in Bezug auf die Gültigkeit der Produkte zu zeigen in den Märkten, in denen wir zu Hause sind.

Ich grüße die Leser des „Wilkhahn“ —

Die FS-Linie von Wilkhahn ist, wie ich meine,

ein gutes Beispiel für freigeschwommene Produktentwicklung. Als die Bürostuhlindustrie sich überbot in der Anzahl der Hebel für das Verstellen von Sitz und Rücken und die Normen immer detaillierter wurden, kamen wir zu der Überlegung, daß es wohl nicht angehen kann, wenn zum Benutzen eines Bürostuhls ein Universum vorordnet ist.

Nach einer Mail: „Kommst du heute eine Mode? Wir folgen diesen extremen Pendelschlägen nicht, sondern tun das, was wir für sinnvoll und richtig halten. Das Ergebnis sollen Produkte sein, die eigenständig und unverwechselbar sind — und, wenn möglich, ein Beitrag zur Kultur unserer Zeit.“

Wenn die Unternehmensspritze nicht designorientiert ist, sind solche Waagscheit kaum durchsetzbar. Demokratischen Entscheidungsprozessen bei der Produktgestaltung und (wie in der Kunst) Grenzen gesetzt. Überschreitet man sie, ist die Mittelmäßigkeit programmiert.

Jeder normale Mensch hat ein gesundes Preisstillschwebefürs. Ihm als Architekt oder Designer mit Anstand gerecht zu werden, ist eine hohe Kunst. Ich habe früher Fragen des Design als Überlebensfrage der Menschheit angesehen; heute, reifer geworden, weiß ich, daß es annähernd ist, wenn man sich über Menschen mokiert, die sich nach anderem Geschmack entscheiden. Geschmack ist eine Frage der Bildung, und schlechter Geschmack entspringt meist einem mangelhaften Prestigeverständnis. Betrübende Erfahrung muß schon beim Kind begründet sein. Standartverhalten haben uns da offenbar einiges voraus. Roland Rainer möchte ich zitieren, der von einem „permanenten Faschismus“ sprach — Ein Zitat von Morgenstern trifft ziemlich genau den Kern.

„Sitten — nicht wie das Stiefisch müchliche, fixierte“

Wir haben den Anspruch und den Ehrgeiz, auch morgen mit steigender Bedeutung auf dem Weltmarkt Kompetenz in Bezug auf die Gültigkeit der Produkte zu zeigen in den Märkten, in denen wir zu Hause sind.

Ich grüße die Leser des „Wilkhahn“ —

Die FS-Linie von Wilkhahn ist, wie ich meine,

ein gutes Beispiel für freigeschwommene Produktentwicklung. Als die Bürostuhlindustrie sich überbot in der Anzahl der Hebel für das Verstellen von Sitz und Rücken und die Normen immer detaillierter wurden, kamen wir zu der Überlegung, daß es wohl nicht angehen kann, wenn zum Benutzen eines Bürostuhls ein Universum vorordnet ist.

Nach einer Mail: „Kommst du heute eine Mode? Wir folgen diesen extremen Pendelschlägen nicht, sondern tun das, was wir für sinnvoll und richtig halten. Das Ergebnis sollen Produkte sein, die eigenständig und unverwechselbar sind — und, wenn möglich, ein Beitrag zur Kultur unserer Zeit.“

Wenn die Unternehmensspritze nicht designorientiert ist, sind solche Waagscheit kaum durchsetzbar. Demokratischen Entscheidungsprozessen bei der Produktgestaltung und (wie in der Kunst) Grenzen gesetzt. Überschreitet man sie, ist die Mittelmäßigkeit programmiert.

Jeder normale Mensch hat ein gesundes Preisstillschwebefürs. Ihm als Architekt oder Designer mit Anstand gerecht zu werden, ist eine hohe Kunst. Ich habe früher Fragen des Design als Überlebensfrage der Menschheit angesehen; heute, reifer geworden, weiß ich, daß es annähernd ist, wenn man sich über Menschen mokiert, die sich nach anderem Geschmack entscheiden. Geschmack ist eine Frage der Bildung, und schlechter Geschmack entspringt meist einem mangelhaften Prestigeverständnis. Betrübende Erfahrung muß schon beim Kind begründet sein. Standartverhalten haben uns da offenbar einiges voraus. Roland Rainer möchte ich zitieren, der von einem „permanenten Faschismus“ sprach — Ein Zitat von Morgenstern trifft ziemlich genau den Kern.

„Sitten — nicht wie das Stiefisch müchliche, fixierte“

Wir haben den Anspruch und den Ehrgeiz, auch morgen mit steigender Bedeutung auf dem Weltmarkt Kompetenz in Bezug auf die Gültigkeit der Produkte zu zeigen in den Märkten, in denen wir zu Hause sind.

Ich grüße die Leser des „Wilkhahn“ —

Die FS-Linie von Wilkhahn ist, wie ich meine,

ein gutes Beispiel für freigeschwommene Produktentwicklung. Als die Bürostuhlindustrie sich überbot in der Anzahl der Hebel für das Verstellen von Sitz und Rücken und die Normen immer detaillierter wurden, kamen wir zu der Überlegung, daß es wohl nicht angehen kann, wenn zum Benutzen eines Bürostuhls ein Universum vorordnet ist.

Nach einer Mail: „Kommst du heute eine Mode? Wir folgen diesen extremen Pendelschlägen nicht, sondern tun das, was wir für sinnvoll und richtig halten. Das Ergebnis sollen Produkte sein, die eigenständig und unverwechselbar sind — und, wenn möglich, ein Beitrag zur Kultur unserer Zeit.“

Wenn die Unternehmensspritze nicht designorientiert ist, sind solche Waagscheit kaum durchsetzbar. Demokratischen Entscheidungsprozessen bei der Produktgestaltung und (wie in der Kunst) Grenzen gesetzt. Überschreitet man sie, ist die Mittelmäßigkeit programmiert.

Literaturverzeichnis

- ANTONOFF, Roman (1984): CI-Report 84, Frankfurt/Main 1984
- BDW-Projektgruppe, Regeln zur Corporate Identity, in: Pharma-Marketing Journal, (4/1981), S. 140-143
- BERNET, Beat (1982): Das Unternehmensleitbild als Führungsinstrument, in: Management-Zeitschrift io, 3/1982, S. 137-142
- BIEGER, F./LUX, P.C.G./DISCH, W.K.A./SCHMITTEL, W. (1983): Corporate Identity - 99 nützliche Erkenntnisse aus der Praxis, Sonderveröffentlichungen BDW Projektarbeit, Bonn 1983
- BIRKIGT, K. (1982): Corporate Identity, in: Management Enzyklopädie, Band 2, Landsberg/Lech 1982
- BIRKIGT, K./STADLER, M. (Hrsg.) (1985): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 2. Auflage, Landsberg/Lech 1985
- BLEICHER, K. (1984): Auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung, in: zfo, 8/1984, S. 494-500
- BÖHM, G. (1983): Corporate Identity - "Schweigen ist Schwäche", in: V.I.T., 4, 5/1983, S. 38-41
- BOSSI-DÜNKER, J. (1981): Symbolische Handlung und unternehmerisches Verhalten, in: PR-Revue, 12/1981, S. 17-22
- BRAUCHLIN, E. (1979): Unternehmensphilosophie in: Management-Zeitschrift io, 1/1979, S. 42-46
- BURLA, G. (1981): Architektur kommuniziert, also kann mit Architektur Kommunikation betrieben werden, in: PR-Revue, 12/1981, S. 24-27
- CZERNY, S. (1985): Corporate Identity: Die Bayerische Rückversicherung, in: Männer Vogue, 1/1985, S. 181-185
- DEAL, T.E./KENNEDY, A.A. (1982): Corporate Culture. The rites and rituals of corporate life, Reading/Massachusetts 1982
- DOMIZLAFF, H. (1982): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg 1982
- EBERS, M. (1985): Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm?, Wiesbaden 1985
- ERKE, H. (1985): Psychologische und symbolische Aspekte der Corporate Identity, in: Birkigt/Stadler, 1985, S. 241-268
- GABELE, E. (1981): Unternehmensgrundsätze. Ein Spiegelbild innerbetrieblicher und gesellschaftlicher Entwicklungen, in: zfo, 5/1981, S. 245-252

GABELE, E. (1982): Unternehmens- und Führungsgrundsätze. Wirkungslose Lippenbekenntnisse oder Wegweiser zum Erfolg?, in: Die Unternehmung, 3/1982, S. 185-202

X GABELE, E. / KRETSCHMER, H. (1983): Unternehmensgrundsätze als Instrument der Unternehmensführung, in: ZfbF, 8/1983, S.716-726

GAUGLER, E./ JACOBS, O. / KIESER, A. (Hrsg.) (1984): Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung, Stuttgart 1984

GROCHLA, E. / WITTMANN, W. (Hrsg.) (1976): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Band 3, Stuttgart 1976

GUILFORD, J.P. (1954): Persönlichkeit, Weinheim 1954

GUTJAHR, G. / KELLER I. (1985): Corporate Identity - Meinung und Wirkung, in: Birkigt/Stadler, 1985, S. 75-94

GYSI, A. (1981): Corporate Identity - wie verwirklichen?, in: Verkauf und Marketing 11/1985, S. 50-54

HANDY, C. B. (1978): Zur Entwicklung der Organisationskultur einer Unternehmung durch Management-Development-Methoden, zfo, 7/1978, S. 404-410

HARRISON, R. (1972): Understanding your organization's character, in: Harvard Business Review, 5, 6/1972, S. 119-128

X HEINEN, E. (1981): Identität: Ein bisher vernachlässigtes Element des Zielsystems der Unternehmung?, in: Mückl, W./Ott, A.E. (Hrsg.): Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik. Gedenkschrift für Erich Preiser, Passau 1981, S. 125-143

HINTERHUBER, H. H. (1980): Strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, Berlin - New York 1980

HOFMANN, M. (1979): Grundlagen der Unternehmensphilosophie, Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie, in: Wilkes/ Wilkes, 1979, S. 1031-1039

HOFSTEDE, G. (1980): Kultur und Organisation, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Band II, Stuttgart 1980, Sp. 1168-1182

KASHEFI-ZIHAGH, M. (1970): The Relationship between Value Systems and Organizational Effectiveness, o.O. 1970

KELLER, I. G. (1984): "Braucht Ihr Unternehmen C.I.?", in: planung und analyse, 9/1984, S. 368-370

KELLER, I. G. (1987): Corporate Identity - Elemente und Wirkung, Dissertation, Stuttgart 1987

KIESER, A. (1984a): Innovation und Unternehmenskultur, in: gdi impuls, 4/1984, S. 3-11

KIESER, A. (1984b): Wie "rational" kann man strategische Planung betreiben?, in: Gaugler/Jacobs/Kieser, 1984, S. 31-44

KIESER, A. / KUBICEK, H. (1977): Organisation, Berlin - New York 1977

- KIRSCH, W. / TRUX, W. (1981): Perspektiven eines Strategischen Managements, in: Kirsch, W. (Hrsg.): Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management, München 1981, S. 290-396
- KNEIP, K. (1978): Management by Corporate Identity. Identitätsorientierte Unternehmensführung, in: BDW Deutscher Kommunikationsverband e.V. (Hrsg.): Corporate Identity. Herbst-Arbeitstage 1978 Hannover, o.O. (Bonn) 1978
- KNEIP, K. (1979): Identitätsorientierte Unternehmensführung. Teil 1: Allgemeine Konzeptgrundlagen, S. 1095-1111. Teil 2: Spezielle Konzeptgrundlagen, S. 1113-1127. Teil 3: Das strategische Unternehmenskonzept, S. 1129-1139, in: Wilkes/Wilkes, 1979
- KNEIP, K. (1981): Identität und Kontinuität, in: w & v, 36/1981, S. 13-16 und 42-44
- KNEIP, K. (1983): Literatur zu Bezugsrahmen und Konzept der Unternehmensidentität, BDW 1983
- KÖSTER, J. (1985): Finanzmanagement und Corporate Identity, in: Birkigt/Stadler, 1985, S. 95-112
- KOTLER, P. (1984): Marketing Management, Fifth Edition, New Jersey 1984
- KRETCH, D. / CRUTCHFIELD, R.S. / BALLACHEY, G.L. (1962): Individual in Society, New York 1962
- KREUTZER, R. (1985a): Global Marketing - Ansatzpunkte und Erfolgsbedingungen, in: Raffée/Wiedmann, 1985, S. 518-551
- KREUTZER, R. (1985b): Reif für Global Marketing?, in: asw, 28. Jg., Sonderausgabe, (10/1985), S. 144-157
- KREUTZER, R. (1986a): Global Marketing als Basisstrategie eines Internationalen Marketing, unveröffentlichtes Manuskript, Mannheim 1986
- KREUTZER, R. (1986b): Prozeßstandardisierung als strategischer Ansatzpunkt eines Global Marketing, Arbeitspapier des Institut für Marketing, Universität Mannheim, 1986
- KREUTZER, R. (1989): Global Marketing - Konzeption eines länderübergreifenden Marketing, Erfolgsbedingungen, Analysekonzepte, Gestaltungs- und Implementierungsansätze (erscheint demnächst)
- KUBICEK, H. (1984): Führungsgrundsätze. Lösungen von gestern für die Probleme von morgen?, in: zfo, 1. Teil 2/1984, S. 81-88, 2. Teil 3/1984, S. 182-188
- KUBICEK, H. / THOM, N. (1976): Umsystem, betriebliches, in: Grochla/Wittmann, 1976, Sp. 3977-4017
- LANGHANS, K.- H. (1982): "Corporate Identity". Sich selbst treu sein und bleiben, in: Markenartikel, 7/1982, S. 316-319
- LASSER, R. (1987), Symbolische Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987
- LESSING, R. / SCHWETLICK, W. (1976): Unternehmensleitung, in: Kienbaum, G. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung, Band 1, München 1976

- LUX, P. C. G. (1981): Corporate Identity hat Methode, in: PR-Revue, 12/1981, S. 6-10
- LUX, P. C. G. (1985): Zur Durchführung von Corporate Identity Programmen, in: Birkigt/Stadler, 1985, S. 485-503
- MARGULIES, W. P. (1982): Verbesserungen der Corporate Identity, in: Harvard manager, 3/1982, S. 97-102
- MATENAAR, D. (1983): Vorwelt und Unternehmenskultur. Vernachlässigte Faktoren in der Organisationstheorie, in: zfo, 1/1983, S. 19-27
- MAYR-KEBER, G. M. (1985): Strukturelemente der visuellen Erscheinung von Corporate Identity, in: Birkigt/Stadler, 1985, S. 269-306
- MEFFERT, H. (1980): Marketing, 5. Auflage, Wiesbaden 1980
- NIESCHLAG, R. / DICHTL, E. / HÖRSCHGEN, H. (1983): Marketing, 13. Auflage, Berlin 1983
- NIESCHLAG, R. / SCHNELLINGER, F. (1975): Personalpolitisches Instrumentarium, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975, Sp. 1645-1652
- o.V. (1/1985): Die Botschaft von der Kompetenz. Unternehmen über sich, in: asw 1/1985, S.30-43
- OUCHI, W. G. (1982): Theory Z. How American Business Can Meet The Japanese Challenge, New York 1982
- PASCALE, R. T. / ATHOS, A. G. (1982): Geheimnis und Kunst des japanischen Managements, München 1982
- PETERS, T. J. / WATERMAN, R. H. (Jr.) (1984): In Search of Excellence. Lessons of America's Best-Run Companies, New York 1984
- PROBST, G. (1983): Variationen zum Thema Management-Philosophie, in: Die Unternehmung, 4/1983, S. 322-332
- RAFFÉE, H. (1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen, 1974
- RAFFÉE, H. (1979): Marketing und Umwelt, Stuttgart 1979
- RAFFÉE, H. (1984): Strategisches Marketing, in: Gaugler/Jacobs/ Kieser, 1984, S. 61-81
- RAFFÉE, H. / WIEDMANN, K. P. (1983): Nicht-kommerzielles Marketing - ein Grenzbereich des Marketing, in: BFuP, 3/1983, S. 185-208
- RAFFÉE, H. / WIEDMANN, K.-P. / ABEL, B. (1983): Sozio-Marketing, in: Irle, M. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Band 12: Marktpsychologie, 2. Halbband, Göttingen - Toronto - Zürich 1983, S. 675-756
- RAFFÉE, H./WIEDMANN, K.-P. (1983a): Dialoge - Der Bürger als Partner, Das gesellschaftliche Bewußtsein und seine Bedeutung für das Marketing, Hamburg 1983
- X RAFFÉE, H./WIEDMANN, K.-P. (1984): Wenn Werte wichtig werden, in: mm, 10. Jg., 3/1984, S. 172-178

- RAFFÉE, H./WIEDMANN, K.-P., Hrsg., unter Mitarbeit von R. Kreutzer (1985): Strategisches Marketing, Stuttgart 1985
- RAFFÉE, H./WIEDMANN, K.-P. (1985a): Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing - Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung, in: Raffée/Wiedmann, 1985, S. 552-611
- RAFFÉE, H./WIEDMANN, K.-P. (1985b): Corporate Communications als Aktionsinstrument des strategischen Marketing, in: Raffée/Wiedmann, 1985, S. 662-691
- RAITHEL, H. (1983): Alles in einem Aufwasch, in: mm, 11/1983, S. 52-65
- REUTER, E. (1986): Die Chancen der Vernunft, in: Die Zeit, 16/1986, S. 41
- RHENMAN, E. (1973): Organization Theory for Long-Range Planning, London 1973
- RUDOLPH, C. (1985): Corporate Identity als Integrationselement der Marketing-Kommunikation, in: Birkigt/Stadler, 1985, S. 201-216
- RÜSSMANN, K. H. (1985): Mitarbeiterneueinführung. Modell von Nixdorf, in: mm, 6/1985, S. 160-169
- RÜSSMANN, K. H. (1986), Kampf um den guten Ruf, in: mm, 4/1986, S. 206-217
- RÜSSMANN, K. H. / WILHELM W. (1980): Signale für den Vorstand, in: mm, 1/1980, S. 90-98
- SACKMANN, S. (1983): Organisationskultur: Die unsichtbare Einflußgröße, in: Gruppendynamik. Zeitschrift für angewandte Sozialwissenschaft, 4/1983, S. 393-406
- SANDLER, G. (1985): Corporate Identity in der Partnerschaftsbeziehung zu den Absatzmittlern, in: Birkigt/Stadler, 1985, S. 133-143
- SARASIN, W. (1985): Produkt-Design, Produkt-Identität, Corporate Identity, in: Birkigt/Stadler, 1985, S. 165-174
- SATHE, V. (1983): Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action, in: Organizational Dynamics, 8/1983, S. 5-38
- SCHEFFNER, H. (1985): Beim Möbelhersteller Wilkhahn ist alles aus einem Guß, in: Management-Wissen, 4/1985, S. 30-35
- SCHIEBEL, W. (1985): Corporate Identity durch Corporate Language, in: Angewandte Semiotik (Sondernummer), 1985 (im Druck)
- SCHLICHTING, C. (1985), Führungsgrundsätze gehören in den Kopf, nicht aufs Papier, in: Personal. Mensch und Arbeit, 3/1985, S. 99-101
- SCHMIDT, D./FERRERO, D./ROTTLAND, L. (Hrsg.) (1986), Raffée, H./Werkmann, G. (wissenschaftliche Betreuung), Praktisches Marketing für mittelständische Unternehmen, Köln 1986
- SCHMIDT, K. (1984): Corporate Design, Vorwerk: Stufenplan einer erfolgreichen Entwicklung, in: Marketing Journal, 17. Jg., 1/1984, S. 69-72

- TAFERTSHOFER, A. (1982): Corporate Identity. Magische Formel als Unternehmensideologie, in: Die Unternehmung, 1/1982, S. 11-25
- TRUX, W. (1985): Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung, in: Birkigt/Stadler, 1985, S. 61-72
- ULLRICH, K. V. (1977): Gesellschaftsbezogene Unternehmensphilosophie, Veröffentlichung der Stiftung Gesellschaft und Unternehmen, Heft 8, Köln 1977
- ULRICH, H. (1978): Unternehmenspolitik, Bern - Stuttgart 1978
- ULRICH, H. (1980): Management-Philosophie in einer sich wandelnden Gesellschaft, in: Hahn, Dietger (Hrsg.): Führungsprobleme industrieller Unternehmungen, Festschrift für Friedrich Thomée zum 60. Geburtstag, Berlin - New York 1980, S.3-17
- ULRICH, H. (Hrsg.) (1981): Management-Philosophie für die Zukunft. Gesellschaftlicher Wertewandel als Herausforderung an das Management, Bern - Stuttgart 1981
- ULRICH, H. (1981a): Die Bedeutung der Management-Philosophie für die Unternehmensführung, in: Ulrich, 1981, S. 11-23
- ULRICH, H. (1981b): Management-Philosophie für die Zukunft - Zusammenfassende Überlegungen, in: Ulrich, 1981, S. 123-126
- ULRICH, P. / FLURI, E. (1978): Management, 2. Auflage, Bern - Stuttgart 1978
- WEBER, J. (1985): Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenplanung, München 1985
- WEVER, U. A. (1983): Firmenimage und Unternehmenskultur, in: zfo, 7/1983, S. 337-339
- WIECHMANN, U. (1985): Einführung: Corporate Identity - ein internationales Thema, in: Birkigt/Stadler, 1985, S. 13-16
- WIEDMANN, K.-P. (1984a): Ökologisches Bewußtsein und unternehmerisches Marketing - Einige ausgewählte Befunde und Gestaltungsperspektiven, Arbeitspapier Nr. 28, Institut für Marketing, Universität Mannheim 1984
- WIEDMANN, K.-P. (1984b): Herausforderungen an eine marktorientierte Unternehmensführung im Zeichen des Wertewandels, Arbeitspapier Nr. 31, Institut für Marketing, Universität Mannheim 1984
- WIEDMANN, K.-P. (1986a): Welche unternehmerischen Grundhaltungen verfolgen Sie? Prüfen Sie, wie stark die Marketingorientierung in Ihrem Unternehmen ist, in: Schmidt/Ferrero/Rottland, 1986
- WIEDMANN, K.-P. (1986b): Zum Vorgehen im Rahmen der Überprüfung und Änderung der unternehmerischen Grundhaltung bzw. der Unternehmensphilosophie, in: Schmidt/Ferrero/Rottland, 1986, (erscheint demnächst)
- WIEDMANN, K.-P. / KREUTZER, R. (1985): Strategische Marketingplanung - ein Überblick, in: Raffée/Wiedmann, 1985, S. 61-141
- WILKES, M. W. / WILKES, G. W. (Hrsg.) (1979): Handbuch Unternehmensführung, Band 2, Gernsbach 1979